

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

Зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код та назва)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: Удосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах

Здобувача (ки) групи М.мдн-21к Кузьменко Аліни Олександрівни

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Аліна КУЗЬМЕНКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст. викладач, к.е.н., доц. Тетяна БОНДАР

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення управління персоналом на підприємствах» містить 55 сторінок, 14 рисунки, 5 таблиць. Перелік посилань нараховує 27 найменувань. Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад та розроблення пропозицій з удосконалення управління персоналом на підприємстві. З урахуванням поставленої мети передбачається розв'язання наступних завдань:

- 1) охарактеризувати сутність управління персоналом на підприємстві;
- 2) визначити основні методи, типи та стилі управління персоналом;
- 3) дослідити методологію визначення ефективності управління персоналом;
- 4) охарактеризувати господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- 5) провести аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві; визначити рівень ефективності на підприємстві;
- 7) запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві. Предметом дослідження є науково-методичні та практичні засади удосконалення управління персоналом підприємства.

Проведено аналіз теоретико-методичних аспектів управління персоналом на підприємстві. Визначено сутність управління та особливості управління персоналом на підприємстві. Охарактеризовано методологію управління персоналом. Проведено аналіз ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а також здійснено оцінку управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Визначено рівень ефективності управління персоналом на підприємстві. Виділено основні напрями удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві. Ключові слова: управління, персонал, підприємство, управління персоналом, аналіз ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання	6
1.2 Основні методи управління персоналом на підприємстві	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗАПЧАСТЬ»	16
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2 Оцінка управління персоналом на ТОВ «Запчасть».....	23
2.3 Визначення ефективності управління персоналом на ТОВ «Запчасть»	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗАПЧАСТЬ»	35
3.1 Основні шляхи подолання проблем в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві	35
3.2 Використання зарубіжного досвіду в удосконаленні управління персоналом на ТОВ «Запчасть».....	45
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Протягом останнього десятиліття спостерігається стійкий інтерес вчених та фахівців до вдосконалення системи управління персоналом. Це підтверджується значною кількістю дисертацій та публікацій, що відображають загальний запит суспільства до наукових, методичних та практичних рекомендацій у галузі розвитку управління персоналом.

Метою даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розроблення пропозицій з удосконалення управління персоналом на підприємства.

З урахуванням поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

- охарактеризувати сутність управління персоналом на підприємстві;
- визначити основні методи, типи та стилі управління персоналом;
- дослідити методологію визначення ефективності управління персоналом;
- охарактеризувати господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- визначити рівень ефективності на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні засади удосконалення управління персоналом підприємства..

Методологія дослідження ґрунтується на загальнонаукових підходах та спеціальних методах, заснованих на сучасних наукових принципах економіки та їй споріднених галузях. Для досягнення мети нашої роботи були використані наступні методи:

- Індукція та дедукція - використовувалися для деталізації предмета дослідження, розкриття його особливостей та аспектів;
- Монографічний метод - вивчення досвіду управління персоналом за кордоном та в Україні шляхом аналізу науково-практичних праць;
- Узагальнення - обґрунтування необхідності застосування нових підходів для розвитку управління персоналом на підприємстві.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичну інформацію від Державної служби статистики України, а також праці вітчизняних та закордонних авторів, де висвітлені аспекти управління персоналом підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що рекомендації, вивчені під час дослідження, можуть бути успішно використані в аграрних господарствах.

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

Дана робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У першому розділі роботи проведено аналіз теоретичних аспектів управління персоналом на підприємстві, визначено особливості управління персоналом а також охарактеризовано методологію управління персоналом.

У другому розділі роботи описана загальна інформація досліджуваного підприємства, аналіз його ефективної діяльності, а також проведено оцінку та рівень ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

У третьому розділі роботи викладена інформація стосовно напрямків удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві на основі зарубіжного досвіду.

Загальний обсяг роботи – 55 сторінок. Робота містить 14 рисунків та 5 таблиць. У списку використаних джерел налічується 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Управління персоналом виступає ключовою компонентою загального менеджменту підприємства, його значущість проявляється у всебічному впливі персоналу на всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання через непряму участь працівників у формуванні кінцевого результату. Управлінські рішення, що приймаються в рамках управління персоналом, реалізуються в усіх структурних підрозділах і в значній мірі визначають продуктивність роботи.

У таких умовах взаємодія та взаємозалежність між загальною системою менеджменту та управлінням персоналом виявляються високими. Тому розвиток підходів та концепцій до управління персоналом суттєво визначається загальними тенденціями розвитку менеджменту в цілому.

Виробнича діяльність будь-якого підприємства, зокрема випуск конкурентоспроможної продукції на ринку, стає реальністю завдяки сучасним технологіям, чіткій системі контролю якості, науковим дослідженням зовнішнього середовища та наявності ефективної стратегії розвитку. Однак цей процес також необхідно сприяти через належну кваліфікацію персоналу та дієве управління людськими ресурсами на підприємстві.

Управління персоналом – це стратегічна діяльність, спрямована на досягнення мети підприємства через ефективне використання людських ресурсів. Воно охоплює систему принципів, методів та механізмів управління, а також враховує систему стимулювання та професійного розвитку персоналу, сприяючи раціональному використанню талантів і вмінь співробітників компанії.

Управління персоналом також має на меті захист інтересів працівників компанії та забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству про працю. Крім того, воно повинно гармонійно вписуватися в

стратегію розвитку компанії. В наш час управлінню персоналом приділяється зростаюча увага, розглядаючи його як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найсуттєвішим чинником продуктивних сил і основним джерелом розвитку економіки є люди, з їхньою майстерністю, освітою, підготовкою та мотивацією. Якість трудового потенціалу персоналу підприємств і організацій напряду визначає конкурентоспроможність економіки та рівень добробуту населення відповідної країни.

Трудові ресурси визначаються як частина працездатного населення, враховуючи їхні вікові, фізичні та освітні характеристики, що відповідають певній сфері діяльності. Важливо відрізнити між реальними трудовими ресурсами, представленими тими, хто вже зайнятий працею, та потенційними, які можуть бути залучені до конкретної праці у майбутньому.

Процес формування системи управління включає кілька ключових етапів, серед яких основними є:

- розробку методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Розробка методології управління персоналом: Цей етап передбачає визначення основних принципів, стратегій та підходів до управління персоналом. Розробка методології дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на ефективне управління та взаємодію з персоналом.

Формування системи управління персоналом і розробка технології управління персоналом: На цьому етапі створюється конкретна система, яка включає в себе структуру, процеси та інструменти управління персоналом. Технологія управління персоналом розробляється для оптимізації використання ресурсів, підтримки стратегічних цілей та поліпшення результативності персоналу.

Ці етапи взаємодіють для створення системи управління персоналом, яка відповідає конкретним потребам та завданням підприємства.

В сучасний період ключовим аспектом концепції управління персоналом підприємства є наростаюча роль особистості працівника. Розуміння його мотиваційних установок стає необхідністю для успішного виконання завдань, що стоять перед підприємством. Важливо вміти ефективно формувати та направляти ці установки, забезпечуючи гармонійну взаємодію між персоналом та стратегічними цілями підприємства.

Значущими аспектами оптимізації структури персоналу підприємств є інноваційний характер виробництва, впровадження принципово нових технік і технологій, акцент на якості продукції. Ці фактори обумовлюють зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, зокрема фахівців із вищою освітою, а також вимагають збільшення частки розумової праці.

Для чіткого розуміння сутності системного підходу до управління персоналом важливо осмислити взаємозв'язки між цілями, функціями та завданнями управління персоналом.

Відповідно до теорії менеджменту, функції та завдання управління персоналом визначаються основними цілями. Це принципово для загального управління також. Зокрема, цілі поділяються на дві категорії: організаційні та особисті. Управління персоналом визначає свої цілі, часто виражаючи їх через поняття "економічна ефективність" та "соціальна ефективність" (див. рисунок 1.1) (Никифоренко, 2013).

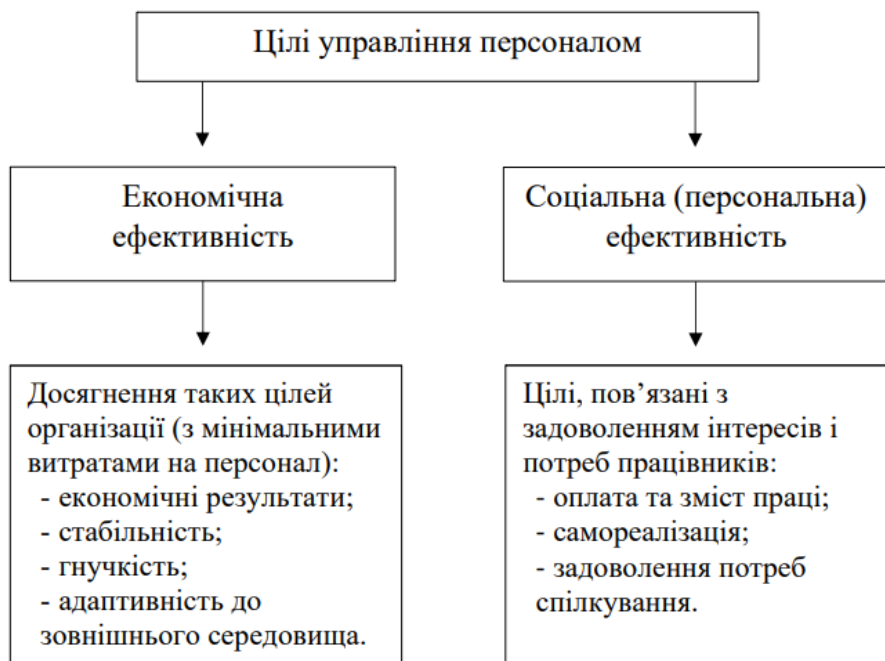


Рисунок 1.1 – Головні цілі управління персоналом

Джерело: Никифорова В. Г. Управління персоналом, (Никифорова, 2013)

Між основні завдання управління персоналом входять:

- Забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу на сьогодні та у майбутньому.
- Ефективне використання компетентностей працівників.
- Розвиток професійних знань та навичок персоналу.
- Задоволення потреб співробітників.
- Забезпечення комфортних умов на робочому місці та рівномірного навантаження протягом робочих годин.
- Створення можливостей для кар'єрного зростання.

Функції управління персоналом представляють собою напрями, які сприяють задоволенню потреб організації. Виконання функцій і завдань, зазначених на рисунку 1.2, сприяє досягненню раніше перелічених цілей управління персоналом.

Правильне функціонування будь-якого підприємства передбачає усвідомлення всім персоналом, а не лише керівництвом, його цілей і цінностей та активну участь у їх досягненні. Особливість цілей ефективного управління персоналом полягає в тому, що важливо враховувати не тільки організаційні цілі підприємства, але й індивідуальні цілі кожного працівника (рисунок 1.2) (Никифоренко, 2013).

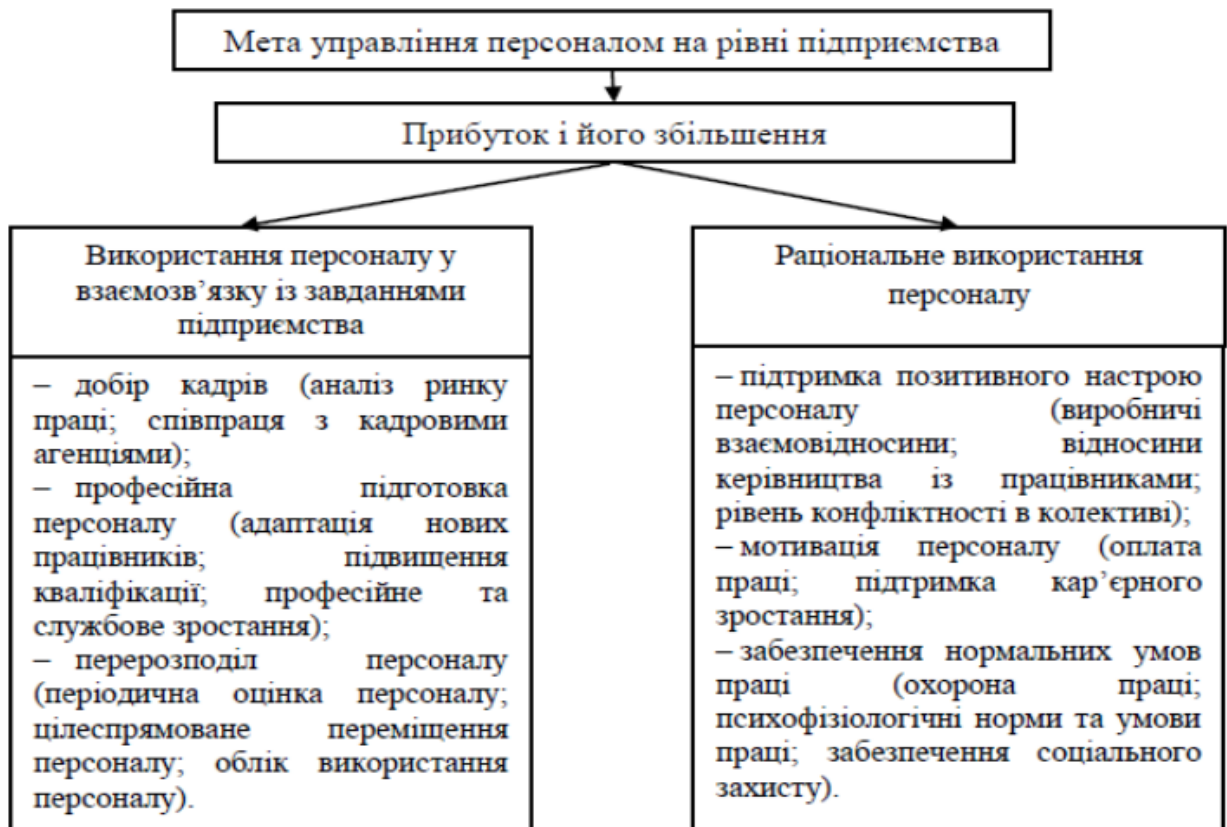


Рисунок 1.2 – Головна мета управління персоналом на підприємстві

Джерело: Никифоренко В. Г. Управління персоналом, (Никифоренко, 2013)

Вірно, ефективне управління персоналом передбачає розгляд персоналу як конкурентного багатства підприємства. Необхідно активно розвивати та мотивувати персонал для досягнення поставлених завдань.

До елементів механізму забезпечення ефективного управління персоналом входять:

- Нормування праці. Наукова організація праці.
- Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства.
- Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу підприємства.

- Корпоративна культура.

Розглянемо принципи управління персоналом (Воронкова, 2006):

- Принцип науковості передбачає, що поведінка керівників і всіх працівників організації повинна базуватися на використанні актуальних економічних законів при управлінні персоналом.

- Принцип системності вимагає врахування всіх факторів, які впливають на управління персоналом, при створенні системи управління персоналом.

- Принцип економічності полягає в створенні стабільно ефективної системи управління персоналом, де обсяг витрат на управління персоналом є мінімальним і перекривається економічним ефектом від виробництва.

- Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку передбачає дотримання ієрархічних відносин між рівнями управління за допомогою зворотного зв'язку.

- Принцип узгодженості вимагає узгодження вертикальних та горизонтальних зв'язків в організації з загальними цілями організації.

- Принцип перспективності передбачає врахування перспектив розвитку компанії та порівняння з вітчизняними та зарубіжними аналогами при створенні системи управління персоналом підприємства.

Абсолютно правильно, ефективність системи управління персоналом має прямий вплив на економічну ефективність підприємства в цілому. Досягнення цілей компанії в значній мірі залежить від того, наскільки результативно використовуються людські ресурси, а саме від продуктивності праці співробітників. Результати праці можуть виявлятися через такі показники, як обсяг виробленої та реалізованої продукції, розмір прибутку та інші фактори. Таким чином, ефективне управління персоналом є важливим чинником для досягнення успіху та стійкості підприємства.

На ефективність праці та кінцеві результати можуть впливати такі чинники:

- Рівень кваліфікації працівників та їх здатність до продуктивної діяльності;
- Рівень мотивації персоналу;
- Умови, в яких здійснюється праця.

Досягнення високих результатів в роботі залежать від наявності в співробітника достатньої кваліфікації та його професійної придатності, враховуючи як ділові, так і особистісні якості.

Неадекватні умови праці для співробітника можуть викликати порушення відчуття справедливості і власної гідності, сприяти виникненню конфліктних ситуацій у колективі та, в кінцевому підсумку, призводити до низьких робочих результатів.

Мотивація виявляється в бажанні людини досягати успіху в своїй трудовій діяльності, використовувати власний потенціал, здобувати новий досвід та навички, а також досягати бажаних результатів, які можуть бути якісними чи кількісними. У відсутності мотивації працівника виникає байдужість або нейтральне ставлення до своєї роботи, що має негативний вплив на результати його діяльності.

Отже, у випадку виявлення низької ефективності системи управління персоналом пріоритетним є поліпшення тих чинників, які були вже зазначені.

1.2 Основні методи управління персоналом на підприємстві

Коли розглядається управління персоналом як процес, тоді важливим аспектом стає поняття "методів управління персоналом".

Методи управління персоналом представляють собою засоби та стратегії, що використовуються для проведення управлінської діяльності та впливу на персонал. На практиці управління персоналом існує безліч класифікацій цих методів.

Відповідно до способу впливу на співробітника виділяються різні методи, такі як:

- Методи стимулювання: спрямовані на задоволення потреб співробітника.
- Методи інформування: пов'язані з передачею інформації співробітнику для самостійного визначення своєї організаційної поведінки.
- Методи переконання: використовуються для безпосереднього впливу на внутрішній світ співробітника та його систему цінностей.
- Методи адміністративного примусу: передбачають використання погроз та санкцій (Никифоренко, 2013).

Ці методи є ключовими засобами впливу в управлінні персоналом і дозволяють організаціям ефективно взаємодіяти зі своїм персоналом.

Найчастіше в теорії та на практиці виділяють три основні групи методів управління персоналом в організаціях: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні методи управління персоналом (Балабанова, 2006)

Адміністративні методи управління персоналом базуються на встановленні дисципліни, влади та стимулюванні праці. Вони включають організаційний та розпорядчий вплив на співробітника, а також використання матеріальних, дисциплінарних та адміністративних систем відповідальності. Адміністративні методи можуть передбачати застосування покарань та стягнень. Ці методи ґрунтуються на нормативних документах, які регулюють загальну діяльність підприємства та дії його персоналу.

Матеріальна відповідальність виявляється через застосування таких заходів, як депреміювання, відшкодування коштів у випадку завдання збитків компанії (добровільне або примусове), а також утримання з заробітної плати. Дисциплінарна відповідальність передбачає застосування зауважень, доган або навіть звільнення. Адміністративна відповідальність включає в себе використання попереджень, проведення виправних робіт та інших заходів (Бутко, 2015).

Економічні методи управління персоналом базуються на використанні економічних стимулів і спрямовані на вплив через матеріальне стимулювання працівників. Преміювання, встановлення систем цін, надання різних матеріальних заохочень, участь у прибутку та капіталі - це всі інструменти економічних методів, які виявляються досить ефективними в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на застосуванні прийомів соціології та психології. Дія соціологічних методів спрямована на групи людей, колективи, їх взаємодію в процесі трудової діяльності. Психологічні методи здійснюють вплив безпосередньо через особистість працівника.

Використання соціально-психологічних методів сприяє встановленню позитивних партнерських відносин в колективі, формує здоровий психологічний клімат, узгодженість у всіх аспектах взаємовідносин та створює комфортне середовище для праці.

Адміністративні методи відрізняються від інших груп тим, що вони є обов'язковими для виконання; у випадку неналежного виконання або взагалі

невиконання можуть застосовуватися санкції. Крім того, адміністративні методи здійснюють прямий вплив, в той час як економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер. Другі носять необов'язковий характер виконання та не мають чітко визначених часових рамок. Економічні та соціально-психологічні методи передбачають можливість вибору співробітником та майже повністю залежать від його особистих якостей (Никифоренко, 2013).

Взагалі оцінити ефект від використання тих чи інших методів управління персоналом може бути досить складно. Проте варто відзначити, що в перелічених вище методах управління персоналом загалом знаходиться вагома частка; вони є ключовими при здійсненні управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗАПЧАСТЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Запчасть» є однією з провідних компаній в області продажу сільськогосподарської техніки та запчастин до неї, а також лідером в області сільського господарства.

Види діяльності підприємства:

- Сільське господарство
- Лісопильне та стругальне виробництво
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- Вантажний автомобільний транспорт

Підприємство засноване 15 квітня 2004 року.

З вказаних відомостей можна визначити, що ТОВ "Запчасть" є юридичною особою, яка отримала державну реєстрацію. Компанія володіє власним майном, має окремий баланс, утримує відповідні рахунки в банківських установах та володіє товарним знаком. Також вказано, що ТОВ "Запчасть" діє відповідно до чинного законодавства, має статут, який визначає різні аспекти організації її діяльності, і керівництво дотримується всіх чинних законів України, Господарського кодексу України та інших нормативно-правових документів.

Знаходиться дане підприємство за адресою Сумська область, місто Конотоп, вулиця Шевченка, будинок 19, 41600.

Основним видом господарської діяльності ТОВ «Запчасть» є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Данні щодо виробництва продукції представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Виробництво та реалізація основної продукції ТОВ «Запчась»

Вид продукції	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	вирощено центнерів	реалізовано, тис грн	вирощено центнерів	реалізовано, тис грн	вирощено центнерів	реалізовано, тис грн
Пшениця	4041	1913	7566	2547	6388	963
Ячмінь	1587	766	3823	нд	3549	1419
Кукурудза	-	-	-	-	2124	1071
Соя, ц	519	516	648	920	-	-
Соняшник, ц	30738	4233	9322	1773	1919	2411

Джерело: розроблено автором

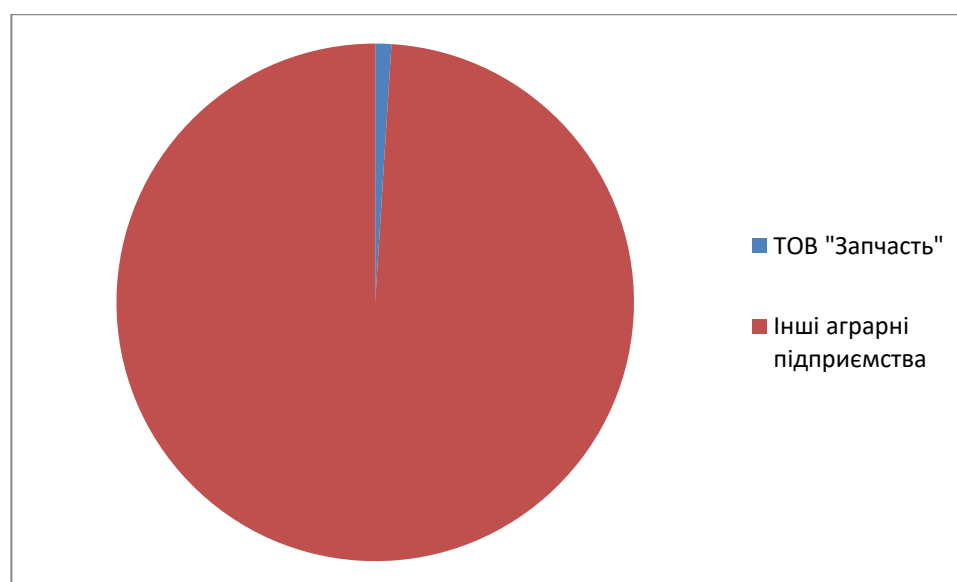


Рисунок 2.1 – Відсоток ТОВ «Запчась» у вирощуванні зернових культур

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних, наведених в таблиці 2.1, підприємство у 2023 році наростило виробництво всіх видів продукції. Основну частку реалізованої продукції складає соняшник – 41% загальної виручки від реалізації продукції, що зумовлено стабільними господарськими зв'язками із закупівельними підприємствами.

Основними ризиками в господарській діяльності є:

1) коливання цін на сільськогосподарську продукцію від основних системних оптових споживачів, зумовлену динамікою цін на регіональних ринках агропродукції, кліматичними факторами – посухою / повинню а також політичними факторами. Так у 2023 році порівняно з 2022 роком ціни продукції зросли на 30-70% для різних видів через посуху та знижену врожайність;

2) зростанням цін на матеріально-технічні засоби догляду за рослинами: добрива, хімзахист від шкідників, воду для поливу;

3) зростання цін на паливно-мастильні матеріали, необхідні для роботи сільськогосподарської техніки;

Підприємство попереджає можливі ризики шляхом застосування сучасних агротехнологій: посів зернових культур в оптимальні агротехнологічні строки, використання посівного матеріалу високопродуктивних сортів, закупівля в періоди сезонного спадання цін та створення запасів паливно-мастильних, матеріально-технічних матеріалів.

Однак, в цілому рівень впровадження інноваційних технологій на підприємстві не можна вважати високим, що зумовлено невисокими фінансовими можливостями підприємства та політикою самоокупності та самофінансування.

На 2024 рік товариство не планує будь-яких значних інвестицій або придбань, в зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в державі, способи фінансування відсутні.

Діяльність товариства не має значного впливу на погіршення стану навколишнього середовища, тому екологічні питання, що можуть позначитись на використанні активів відсутні. Для зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря на підприємстві постійно проводиться технічний огляд основних засобів. Товариство не має планів щодо капітального будівництва, оскільки такі плани потребують значних грошових вкладень та залучення кредитних ресурсів, вартість яких є високою. Розширення або удосконалення основних засобів в зв'язку із складною економічною та

політичною ситуацією в державі на 2024 рік не планується, методи фінансування відсутні, видатки не заплановано.

З наданих відомостей можна визначити, що матеріальні інтереси ТОВ "Запчасть" зосереджені на виробництві і становлять основу його підприємницької діяльності. Мета компанії полягає у досягненні високого рівня рентабельності виробництва шляхом цільового та ефективного використання сільськогосподарських земельних ділянок, які перебувають під умовами довгострокової оренди.

Конкурентоспроможність ТОВ "Запчасть" включає три компоненти, представлені на рисунку 2.2.

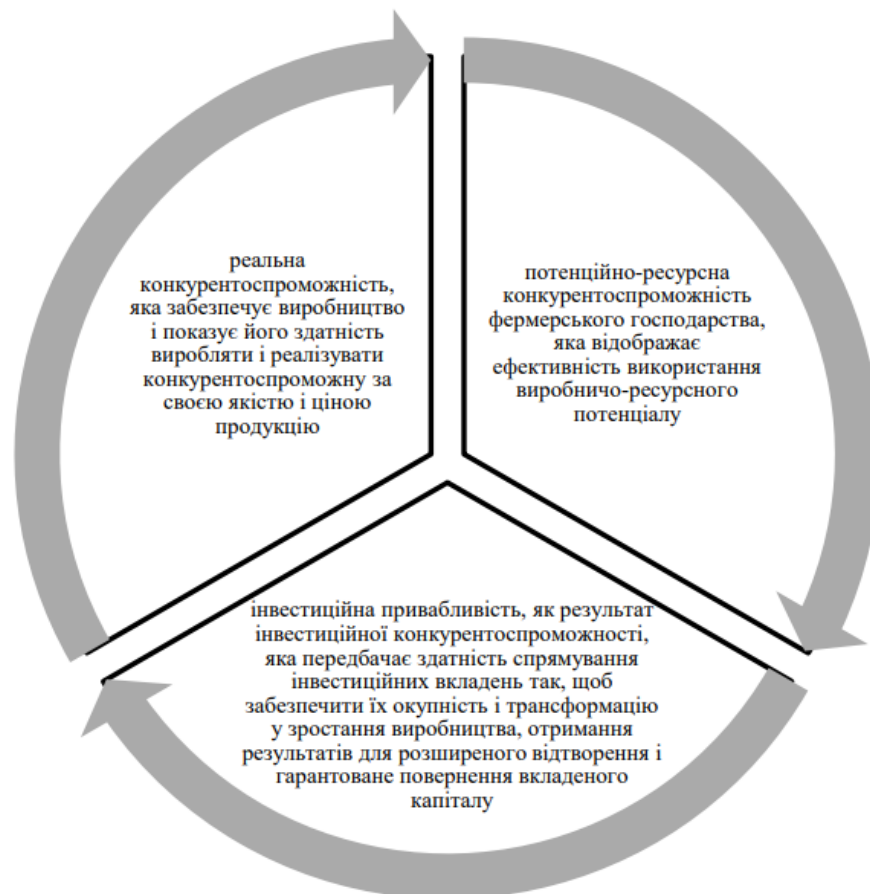


Рисунок 2.2 – Конкурентоспроможність ТОВ «Запчасть»

Джерело: розроблено автором

На сьогоднішній день слід відзначити, що конкурентоспроможність ТОВ "Запчасть" залежить від ряду факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів відносяться земля та її якість, робоча сила, виробничі ресурси, матеріальна база, рівень кооперації у господарській діяльності. Зовнішні фактори включають селекційно-генетичний і агро-біо-кліматичний потенціал регіону, в якому діє підприємство, законодавче середовище, особливості державної підтримки сільськогосподарських підприємств, кредитна система, умови реалізації продукції та матеріально-технічне забезпечення, а також конкурентна активність інших господарств.

ТОВ "Запчасть" володіє відповідними сертифікатами, які підтверджують високу якість своєї продукції. Зокрема, компанія має сертифікат на систему управління безпекою харчових продуктів.

Для оцінки економічної діяльності ТОВ "Запчасть" ми розглянемо SWOT-аналіз.

Метод SWOT (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) є ключовим і універсальним інструментом для професійних менеджерів під час стратегічного аналізу розвитку компаній різних масштабів, структур, форм власності і сфер діяльності. Цей метод застосовується в управлінні організаціями у всіх трьох секторах ринкової економіки (підприємницькому, некомерційному та державному), а також для стратегічного аналізу окремих брендів, продуктів чи проектів.

Після кількох десятиліть від його винаходу і початку використання, метод SWOT-аналізу став невід'ємною частиною стратегічного мислення і дій у всіх сферах управління бізнесом. Інтерес до цього методу в школах бізнесу, штаб-квартирах корпорацій і консультативних фірм пояснюється його унікальними можливостями одночасного аналізу внутрішніх та зовнішніх аспектів стратегічного становища компанії, а також його відносною операційною простотою.

Наступним кроком буде оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Запчасть» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «Запчасть»

Компонента, чинники	Вагомість чинники	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
1. Маркетинг				
1.1. Якість продукції посередником якої є підприємство	3	3	+	+9
1.2. Частина ринку	3	3	-	-9
2. Виробництво				
2.1. Торгівельна потужність	2	3	-	-6
2.2. Екологічна безпека	2	2	-	-4
3. Фінанси				
3.1. Чистий прибуток	3	3	-	-9
3.2. Обсяг капітальних вкладень	2	2	-	-4
3.3. Ліквідність підприємства	2	3	-	-6
3.4. Оборотні кошти				
4. Кадри				
4.1. Кваліфікація працівників	3	3	+	+9
5. Дослідження та розвиток				
5.1. Дослідницький потенціал	3	2	+	+6
Загальний рівень впливу макрооточення				-1

Джерело: розроблено автором

Отже, серед позитивних аспектів ТОВ "Запчасть" можна відзначити наступне: високу якість продукції компанії; високий рівень кваліфікації працівників ТОВ "Запчасть"; значний потенціал для наукових досліджень.

До недоліків ТОВ "Запчасть" можна віднести такі аспекти: тривала неефективність протягом трьох років, що спричинило зниження рентабельності; низька частка ринку; обмежена торговельна потужність ТОВ "Запчасть"; погіршення ліквідності.

Головними перспективами зовнішнього середовища для ТОВ "Запчасть" є: демографічні показники, такі як кількість населення та його вікова структура; зростання попиту на продукцію; висока якість товару.

До потенційних загроз для ТОВ "Запчасть" можна віднести такі аспекти: наявність сильних конкурентів на ринку; цінова політика конкурентів; зміни у купівельній спроможності населення; рівень інфляції; обмежений інноваційний потенціал в галузі.

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Запчасть» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «Запчасть»

Зовнішнє середовище		Можливості	Загрози
		Внутрішнє середовище	1. Чисельність населення
	2. Зростання попиту на товари	2. Низька купівельна спроможність населення	
	3. Покращення якості продукції	3. Поява нових галузевих конкурентів	
Сильні сторони	Проблема: Поява нових конкурентів Альтернатива Розширити сферу діяльності з метою збільшення частки на ринку	Проблема: Зростання зацікавленості підприємств до конкурентів Альтернатива: Переглянути цінову політику і встановити зниження ціни на свої товари	
1. Кваліфікація працівників			
2. Якість роботи			
Слабкі сторони	Проблема: Залежність від зовнішніх джерел фінансування Альтернатива: Провести діагностику фінансового стану і збільшити обсяг власного капіталу	Проблема: Зниження довіри Альтернатива: Переглянути маркетингову політику	

Джерело: розроблено автором

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок щодо позиції ТОВ "Запчасть" на ринку та можливої необхідності внесення стратегічних змін. Збір інформації про переваги та недоліки компанії фокусувався на внутрішніх факторах, таких як навички, ресурси та активи, або їх відсутність. Збір інформації про можливості та загрози проводився з урахуванням зовнішніх факторів, на які компанія не може впливати.

Отже, внаслідок проведеного SWOT-аналізу виявлено кілька проблем в ТОВ "Запчасть": зростання кількості нових конкурентів та підвищення зацікавленості підприємств в конкурентному середовищі. На мою думку, ТОВ "Запчасть" повинно розглянути можливість розширення сфери діяльності та перегляду цінової політики. На сьогодні підприємство повністю залежне від зовнішніх джерел фінансування, тому важливо провести діагностику фінансового стану та розглянути можливості збільшення обсягу власного капіталу.

2.2 Оцінка управління персоналом на ТОВ «Запчасть»

Структура системи управління ТОВ «Запчасть», зображено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Структура системи управління ТОВ «Запчасть»

Джерело: сформовано автором

Розглядаючи обов'язки керівництва ТОВ "Запчасть", слід відзначити, що керівництво підприємства фактично виступає як агроном, що в процесі своєї діяльності керується наступними документами:

- Нормативними актами, що стосуються виконання робіт;
- Методичними матеріалами, які стосуються відповідних аспектів;

- Статутом організації;
- Правилами трудового розпорядку;
- Посадовою інструкцією.

Основні завдання керівництва ТОВ "Запчасть" включають:

1. Здійснювати організаційно-технологічне управління діяльністю ТОВ "Запчасть".
2. Складати програму ведення підприємства, розраховувати виробничо-економічні показники ТОВ "Запчасть".
3. Проводити аналіз діяльності ТОВ "Запчасть".
4. Забезпечувати ведення документації та укладання договорів щодо реалізації сільськогосподарської продукції організаціям, зайнятим заготівлею та іншим організаціям.
5. Здійснювати організацію та контроль за виробництвом та збутом продукції ТОВ "Запчасть".
6. Виконувати приймання та експлуатацію техніки ТОВ "Запчасть".
7. Проводити дослідження у сільськогосподарському виробництві за необхідності.
8. Узагальнювати та впроваджувати передовий вітчизняний та зарубіжний досвід ведення та організації сільського господарства.
9. Здійснювати контроль за діяльністю ТОВ "Запчасть".

Щодо бухгалтерії ТОВ "Запчасть", їх завдання включають:

- Ведення обліку матеріалів та товарів відповідно до особливостей організаційної структури підприємства.
- Облік витрат, пов'язаних із утриманням та експлуатацією сільськогосподарських машин та обладнання в ТОВ "Запчасть".
- Облік колійних листів автомобілів, тракторів, вантажних машин і автоматичний розрахунок заробітної плати та витрат в ТОВ "Запчасть".
- Реєстрація вироблення основних засобів у ТОВ "Запчасть".
- Облік виконаних технологічних операцій з полів у ТОВ "Запчасть".

– Облік витрат на ремонти та обслуговування для кожного основного засобу у ТОВ "Запчасть".

– Відображення операцій з реалізації продукції та розрахунків зарплати співробітникам у бухгалтерському обліку ТОВ "Запчасть".

– Ведення розрахунків з оренди земельних часток у ТОВ "Запчасть".

До складу працівників ТОВ «Запчасть», без врахування директора та бухгалтера, відносяться (рисунку 2.4):

- 2 водії-постачальника;
- 4 працівники-спеціалісти, які реалізують прийняті управлінські рішення;
- 2 охоронці.

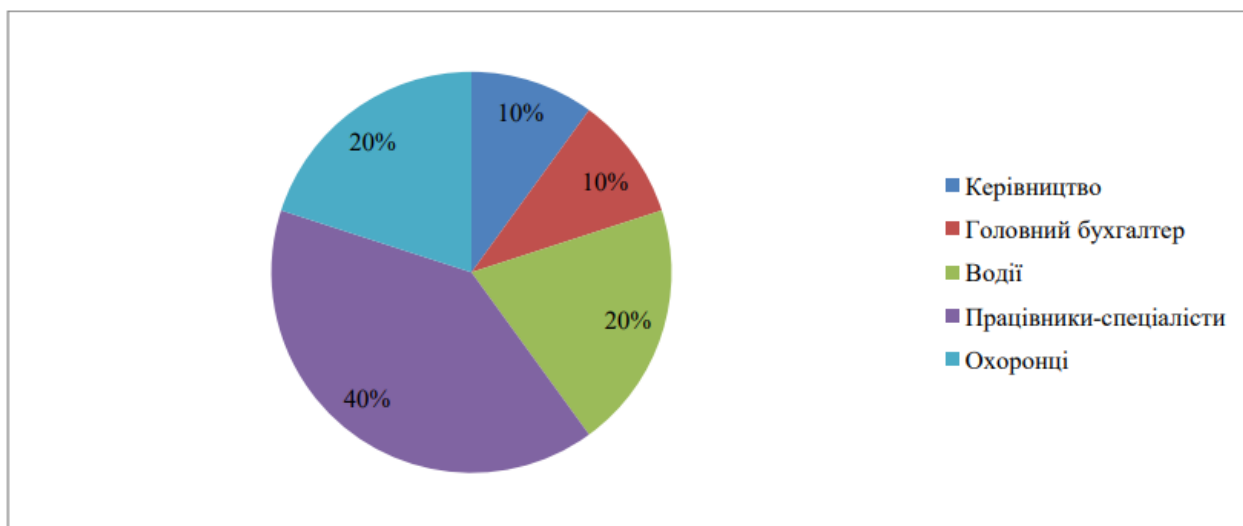


Рисунок 2.4 – Основний склад працівників ТОВ «Запчасть» у 2020 році

Джерело: розроблено автором

Методи протидії текучості кадрів можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації та особистостей працівників. Ключовим є чітке визначення кореневої причини текучості та оперативне вжиття заходів для її усунення. Невчасне усвідомлення необхідності протидії текучості може обернутися великою втратою для компанії. Постійний моніторинг та аналіз причин звільнень співробітників, а також активний пошук та впровадження методів протидії є важливою практикою для ТОВ "Запчасть".

Динаміка зміни складу працівників ТОВ «Запчасть» зображено на рисунку 2.5.

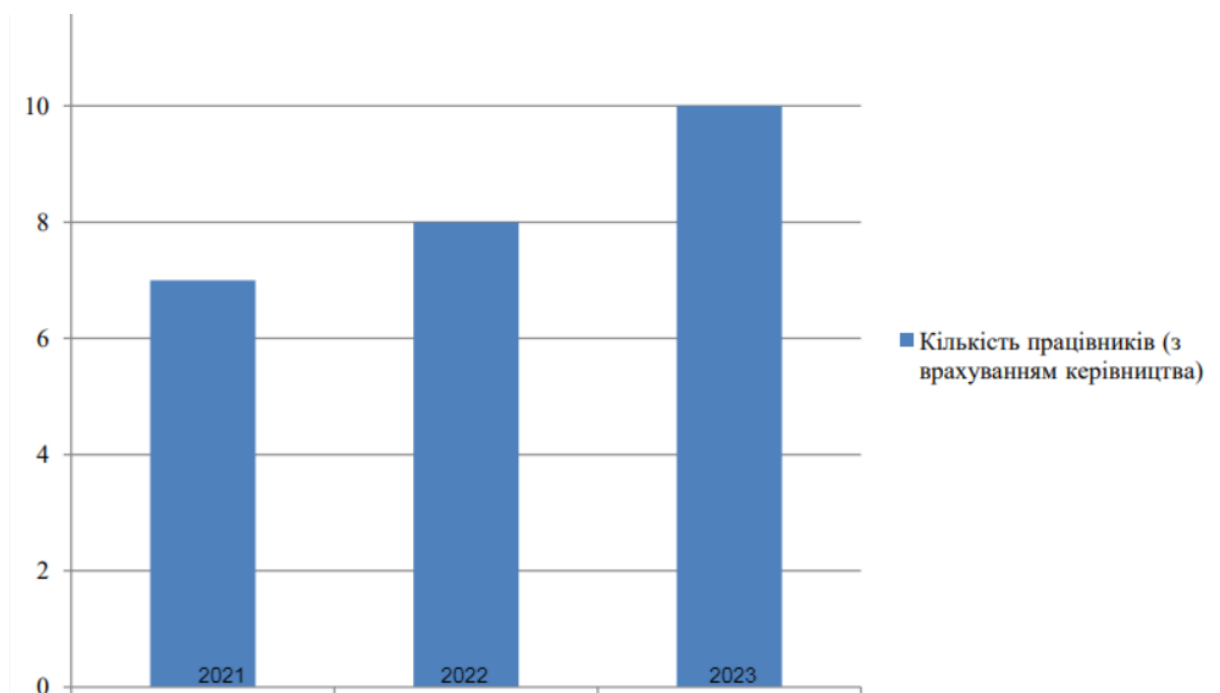


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни складу працівників ТОВ «Запчасть» протягом 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором

2.3 Визначення ефективності управління персоналом на ТОВ «Запчасть»

Ефективність управління персоналом має вплив на ефективність інших систем управління. Якщо система продажів працює недостатньо результативно, це свідчить про неефективне управління персоналом, оскільки відділ продажів залучає працівників, які можуть бути недостатньо мотивовані чи не володіти достатнім рівнем професійної підготовки. Таким чином, стан та ефективність персоналу відображаються в роботі інших функціональних підрозділів компанії. Покращення управління персоналом може сприяти підвищенню результативності всієї організації.

Ефективність управління персоналом визначається, зокрема, шляхом забезпечення ефективної комунікації. Це охоплює пояснення лінійним керівникам необхідності та переваг їх участі в управлінні персоналом чіткою

мовою цифр, витрат, прибутків, продуктивності та інших параметрів. На жаль, часто спеціалісти з персоналу не завжди розуміють специфіку організації і не можуть ефективно спілкуватися мовою, зрозумілою для керівників. Узгоджена мова і взаєморозуміння між різними відділами грають важливу роль у досягненні успішної комунікації та управління персоналом.

Система мотивації на ТОВ «Запчасть» представлена на рисунку 2.6.

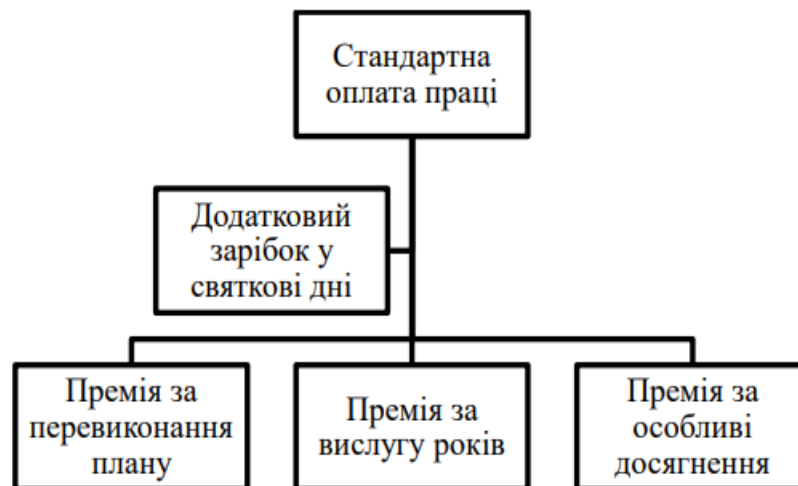


Рисунок 2.6 – Система мотивації на ТОВ «Запчасть»

Джерело: розроблено автором

Обґрунтовуючи доцільність існуючої системи мотивації в ТОВ "Запчасть", важливо відзначити, що, згідно з рисунку 2.5, значна частина працівників компанії отримує премії за перевиконання встановленого плану, і це позитивно впливає на їхню роботу та результативність. Мотиваційна система в ТОВ "Запчасть" сприяє підвищенню продуктивності персоналу, зокрема через стимулювання працівників до перевиконання планових показників. Враховуючи цей позитивний вплив мотиваційної системи на досягнення цілей підприємства, можна визнати її доцільність та ефективність.

Частка працівників ТОВ «Запчасть», які отримувала за результатами своєї роботи додаткову премію згідно системи мотивації на підприємстві за 2021- 2023 рр. представлена на рисунку 2.7.

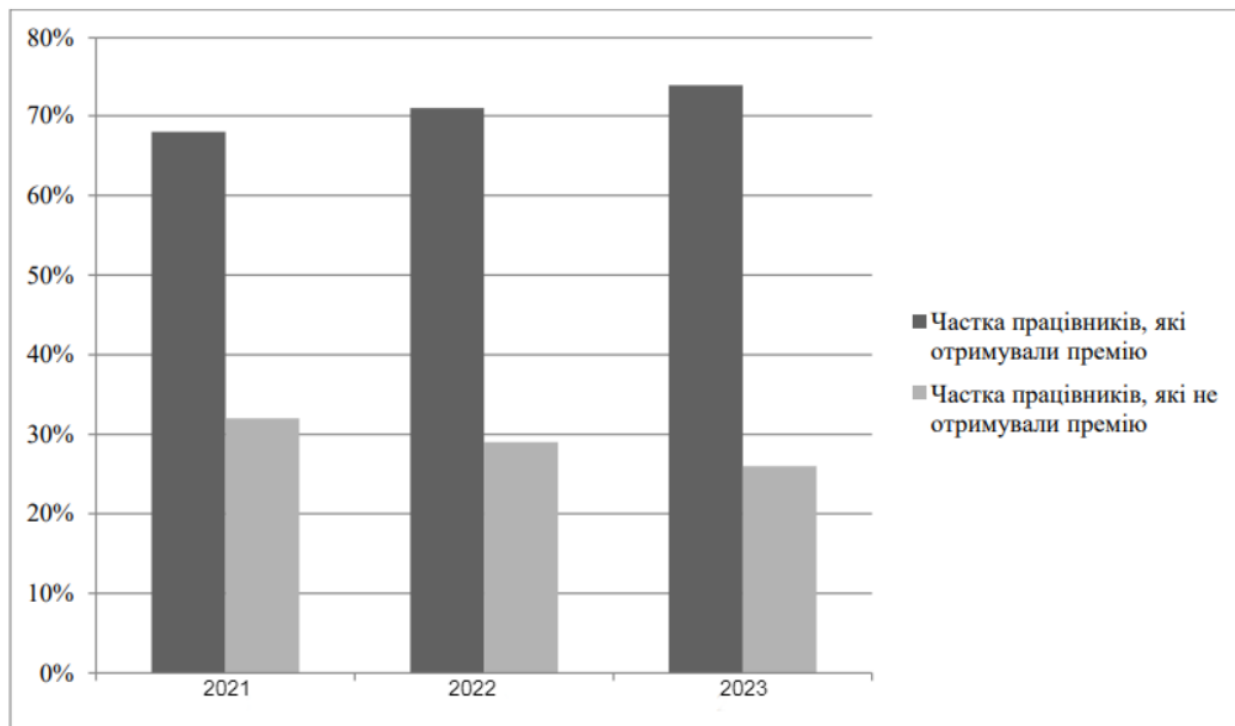


Рисунок 2.7 – Частка працівників ТОВ «Запчасть», які отримали за результатами своєї роботи додаткову премію згідно системи мотивації на підприємстві за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором

Важливою частиною аналізу системи управління персоналом в ТОВ "Запчасть", яку я провів, є оцінка продуктивності праці працівника. З цією метою був проведений аналіз показників продуктивності праці працівників ТОВ "Запчасть" (див. таблицю. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці працівників ТОВ «Запчасть» за 2023 рік

Показники	Плановий показник	Звітний показник	Відхилення від плану	Відсоток виконання плану
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис.грн.	200,4	200,6	0,1	101,20%
Питома вага працівників у чисельності персоналу аналіз ТОВ «Запчасть», %	80	71	1	-

Джерело: розроблено автором

Система управління персоналом в організації спрямована не лише на задоволення потреб ТОВ "Запчасть" у формуванні кадрового складу, але й на найповніше задоволення потреб працівників. Це є основним завданням системи управління персоналом ТОВ "Запчасть". Філософія управління персоналом організації визначається як невід'ємна частина загальної філософії організації та є її основою.

Науково-технічний прогрес в останні десятиліття суттєво змінив характер праці. Традиційні технології поступово витісняються гнучкими виробничими системами, робототехнікою та наукомістким виробництвом, що базується на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку, а також біо- та лазерною технологією. В результаті впровадження цих технологій зменшується чисельність персоналу, підвищується вага фахівців, керівників та робітників високої кваліфікації. Збільшується обсяг капіталу, що обслуговується одним працівником. Розширення повноважень на робочому місці та контроль за виробничим процесом працівника (з наслідками для мотивації та управління персоналом) визначають основні особливості сучасності.

Перехід до ринкових відносин, ускладнення економічних взаємозв'язків, науково-технічний прогрес і інтенсивний розвиток продуктивних сил вимагають зміни методів праці та встановлення налагодженої структури управлінських органів. Діяльність цих органів спрямована на підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Однак для визначення

ефективності системи управління персоналом потрібно адаптувати існуючі або розробляти нові методики оцінки. Оцінка ефективності управління персоналом може бути визначена як систематичний та формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами управління персоналом, з метою порівняння їх результатів з підсумками базового періоду та цілями підприємства.

Проблематиці оцінки ефективності систем управління персоналом різних суб'єктів економічної діяльності присвячені дослідження наукових колективів та індивідуальних дослідників. На сучасному етапі розвитку виробничих сил ситуація відрізняється тим, що конкурентоспроможність компанії частково залежить не лише від використовуваних виробничих технологій, розподілу засобів виробництва, обсягів інвестицій та інших організаційно-економічних факторів. Великою мірою вирішальним аспектом є наявність кваліфікованого персоналу, який володіє достатнім рівнем компетентності для самостійного прийняття оптимальних рішень в умовах обмеженого часу та під впливом інших негативних чинників.

Мною був вибраний метод оцінки, що базується на проведенні опитувань та анкетування серед працівників та керівництва ТОВ "Запчасть".

Анкетування є широко поширеним методом збору даних у соціологічній науці. У процесі анкетування респондент самостійно заповнює анкету в присутності фахівця-соціолога (анкетера) або без його участі.

Анкета – це документ, який виготовляється на комп'ютері або друкарським шляхом і містить в середньому від 1 до 30 питань, адресованих обраній групі респондентів. Анкети розглядаються як об'єкт дослідження, спрямованого на отримання інформації.

Ви праві, термін "анкета" використовується для опису документу, який спеціально розроблений для опитування великої кількості людей, які відповідають на стандартні питання. Анкета визначається стандартним методом опитування і зазвичай супроводжується інструкцією, яка надає респондентам

визначені правила для заповнення. Такий документ дозволяє застосовувати статистичний аналіз для обробки отриманих відповідей.

Логіка побудови питань в анкеті відповідає цілям дослідження та спрямована на отримання лише тієї інформації, яка перевіряє гіпотези.

Анкетування може відбуватися у присутності анкетера або без нього, де опитуваний самостійно заповнює анкету, або ж анкетер варіантно може виконати цю дію, висловлюючи відповіді від імені опитуваного. Його форма може бути індивідуальною або груповою, що дозволяє швидко опитати велику кількість осіб. Анкетування також може бути проведене очно або віддалено, наприклад, у вигляді поштового опитування, через газети, журнали або комп'ютерні мережі.

Зауважимо, що для отримання результатів мого дослідження я провів опитування та анкетування серед працівників та керівництва ТОВ "Запчасть". Основні умови проведення опитування працівників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Базові умови проведення опитування працівників ТОВ «Запчасть»

Елемент опитування	Сутність
Основна мета проведення опитування	Оцінити рівень ефективності управління персоналом на підприємстві
Учасники опитування	Працівники та керівництво ТОВ "Запчасть"
Форма опитування	Дистанційний
Тип опитування	Анкетування
Відображення результатів	Графічно та текстовим форматом в роботі
Форма згоди	Особиста кожним респондентом

Джерело: розроблено автором

Я намагалась встановити рівень ефективності управління персоналом на ТОВ «Запчасть» і визначити по 10 бальній шкалі, «який рівень задоволення керівництвом ТОВ «Запчасть» ви оберете?» (рисунок 2.8).

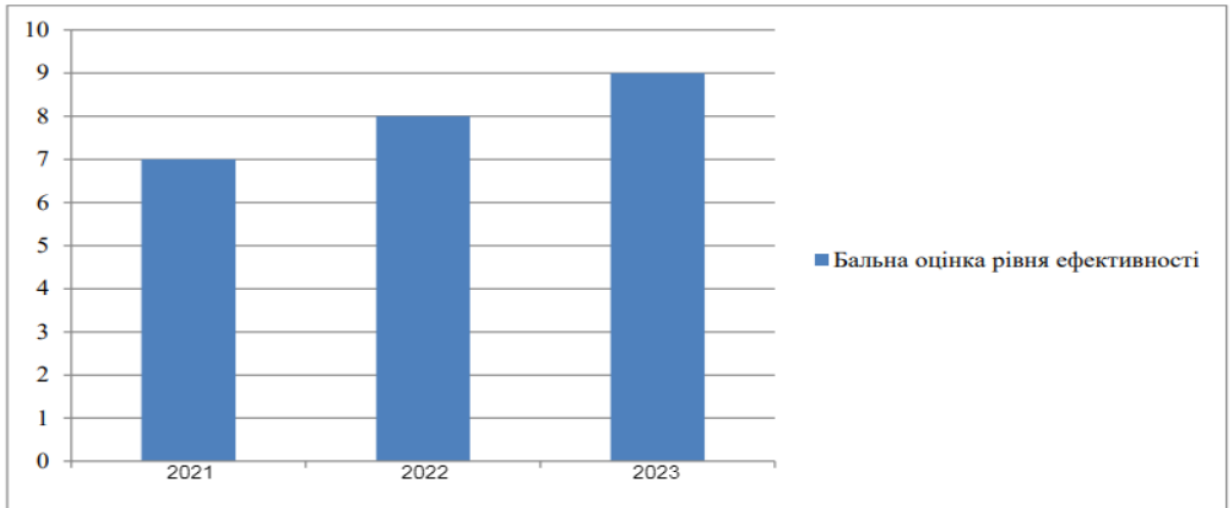


Рисунок 2.8 – Результат оцінювання рівня ефективності системи управління в ТОВ «Запчасть», балів

Джерело: розроблено автором

Отже, виділимо ключові результати проведеного нами опитування. Нами було проведено опитування працівників ТОВ «Запчасть» на предмет оцінювання системи управління персоналом. Результат опитування на предмет «Довіри до керівництва на підприємстві», представлено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 – Результат опитування на предмет «Довіри до керівництва на підприємстві» працівників ТОВ «Запчасть»

Джерело: розроблено автором

Стратегічний успіх організації визначається не лише станом ринку України та економічними відносинами, але й великою мірою діями її людських ресурсів. Для ефективного управління персоналом та оптимального використання можливостей довкілля, керівництво повинно наділяти підлеглих довірою. З іншого боку, підлеглі також потребують довіри від менеджерів для повноцінної адаптації до організаційних вимог та розкриття свого потенціалу. Взаємне довір'я між керівництвом та персоналом у ТОВ "Запчасть" становить основу взаєморозуміння та згоди, що визначає мотивацію до досягнень і є невід'ємною умовою для делегування та колективної роботи.

Ще одним значущим аспектом є забезпечення узгодженості з усіма управлінськими рішеннями на підприємстві. Результати опитування подано на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Результат опитування на предмет «Прийняття усіх управлінських рішень» працівників ТОВ «Запчасть»

Джерело: розроблено автором

Наступним питанням було визначення результату опитування на предмет «Важливості взаємозв'язку між колегами» (рисунок 2.11).



Рисунок 2.11 – Результат опитування на предмет «Важливості взаємозв'язку між колегами» ТОВ «Запчасть»

Джерело: розроблено автором

Розуміння тим, що управління ТОВ "Запчасть" приділяє важливість вивченню рівня довіри та ідентифікації можливих проблем у цьому аспекті, а також їх здатність ефективно оптимізувати довіру, стають вирішальними для конкурентних переваг компанії та успішної реалізації змін. Регулярне проведення моніторингу рівня довіри та уважний аналіз отриманих результатів можуть сприяти глибокому розумінню організаційних проблем і виявленню можливих шляхів вдосконалення управління у ТОВ "Запчасть".

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗАПЧАСТЬ»

3.1 Основні шляхи подолання проблем в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві

Ефективне управління персоналом передбачає постійне удосконалення методів впровадження кадрової політики на підприємстві, використання сучасних наукових досягнень в галузі управління та інкорпорацію найкращих практик у сфері управління людськими ресурсами.

Важливо відзначити, що в сучасних умовах господарської діяльності ТОВ "Запчасть" значно змінюється роль працівника. З пасивного виконавця завдань він перетворюється на активного учасника не лише виробничого процесу, але й активно бере участь на всіх рівнях управління організацією. Це означає, що працівник не лише бере участь у прийнятті рішень на оперативно-тактичному рівні, а й має стратегічне значення для підприємства.

Високі результати досягають ті підприємства, які розпоряджаються висококваліфікованим персоналом. Для цього важливі аспекти включають адекватний рівень оплати праці, розвинену систему навчання та удосконалення якісного складу трудових ресурсів. Отже, створення та ефективне функціонування системи управління ТОВ "Запчасть" повинні базуватися на створенні оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин між суб'єктом та об'єктом управління.

Отже, можна зазначити, що управління персоналом є одним з ключових елементів системи управління ТОВ "Запчасть", яке забезпечує ефективне управління працівниками та їхньою діяльністю.

У сучасних умовах персонал ТОВ "Запчасть" є ключовим елементом виробничого процесу для підприємства, а також основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

Я вважаю, що система управління персоналом на ТОВ "Запчасть" має ставити перед собою основні завдання, зокрема ті, що зображені на рисунку 3.1.

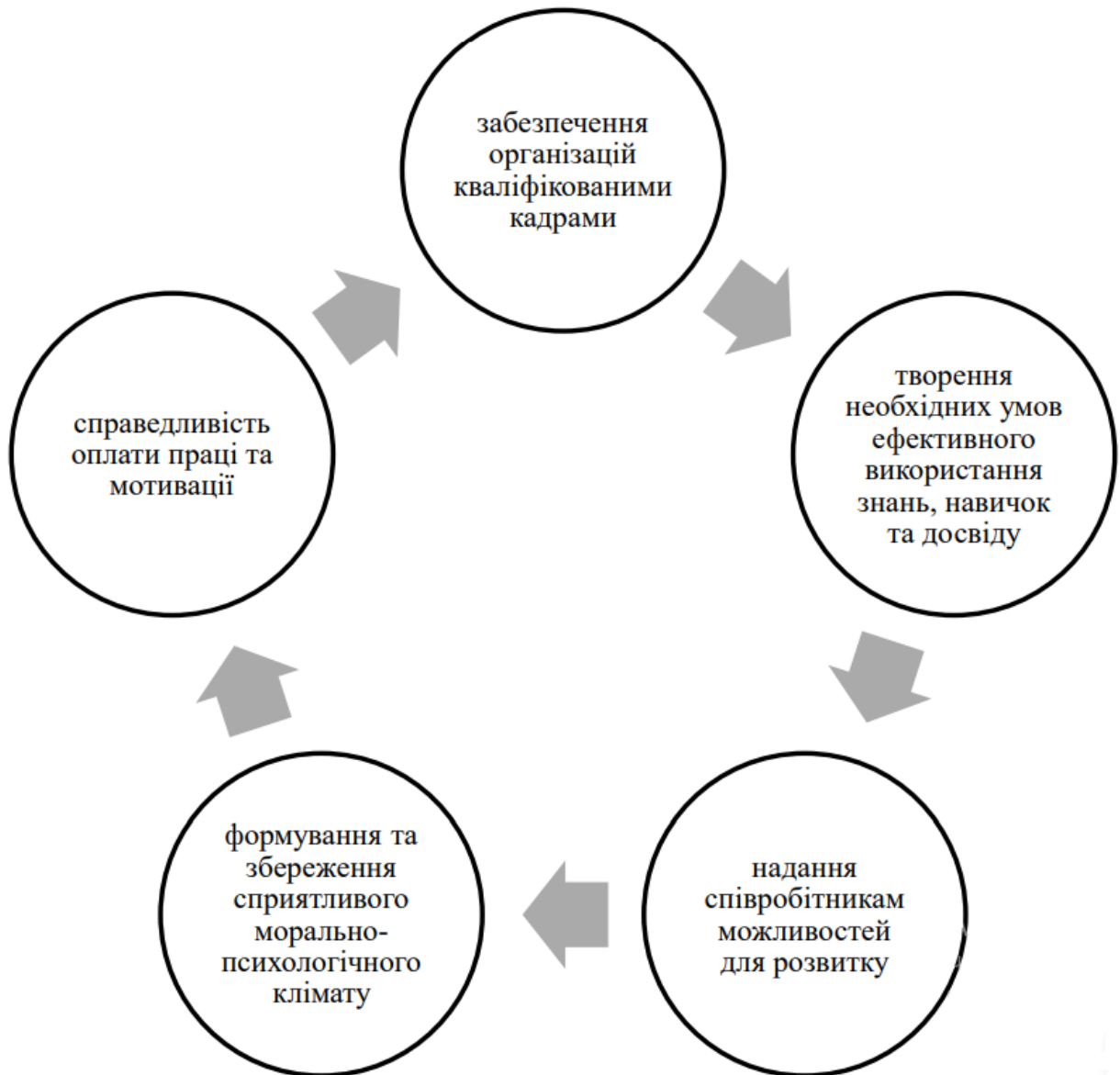


Рисунок 3.1 – Рекомендовані завдання системи управління персоналом в ТОВ «Запчасть»

Джерело: розроблено автором

Основоючись на сучасних підходах до створення ефективної системи управління персоналом та використовуючи передовий досвід зарубіжних методів і технологій у цій області, я вважаю, що управління персоналом в системі менеджменту ТОВ "Запчасть" повинно включати п'ять таких елементів:

1. Створення, функціонування та розвиток системи управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними компонентами методології управління персоналом в ТОВ "Запчасть" мають бути:

- Філософія управління персоналом: це об'єднання внутрішньо-організаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних стандартів, а також системи цінностей та переконань організації.

- Концепція управління персоналом: включає методологічні та теоретичні основи, а також систему практичних підходів до створення механізму управління в конкретних умовах.

- Принципи та методи управління персоналом: це правила діяльності організації та способи впливу на трудовий колектив.

- Моделі управління персоналом: включають набір інструментів, методів і прийомів, які використовуються для максимально ефективного використання людських ресурсів у системі управління організацією.

2. Залучення персоналу - це процес найму співробітників для вирішення довгострокових потреб організації щодо персоналу, який може бути здійснений через внутрішні та зовнішні джерела. Ефективний процес найму включає кілька послідовних етапів:

- а) Набір (підбір) персоналу: включає розробку вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу та збір необхідної та достатньої інформації про кандидатів на вакантну посаду.

- б) Підбір персоналу: включає ряд заходів для виявлення найбільш підходящих кандидатів для вакантної посади із списку претендентів.

- в) Реєстрація на роботу: включає процедури, пов'язані з поданням, заповненням та підписанням документів співробітником, необхідних для прийому на роботу.

- г) Адаптація персоналу: процес введення нового співробітника в організацію, який включає в себе необхідні заходи для зручного та ефективного його включення в робочий колектив.

3. Оцінка персоналу ТОВ "Запчасть" має бути проведена з врахуванням того, чи співробітник знаходиться на вакантній посаді чи вже зайняв конкретну посаду. Для оцінки співробітника на вакантну посаду в ТОВ "Запчасть" важливо визначити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді, що включає атестацію, реалізується через оцінку його індивідуального внеску та результативності в трудовому процесі.

4. Розстановка та мотивація персоналу є важливими функціями управління персоналом, які забезпечують:

- Планування кар'єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників.
- Умови, що сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника при виконанні ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних та шкідливих факторів на працівників.
- Стабільність оплати праці та створення ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.
- Планомірне та розумне горизонтальне (ротаційне) та вертикальне переміщення персоналу.

5. Навчання персоналу ТОВ "Запчасть" є необхідним для забезпечення відповідності професійних знань і навичок співробітників сучасному рівню управління та виробництва. Загалом в організації існують чотири типи підготовки кадрів:

- Професійна підготовка: спрямована на формування необхідних професійних навичок та знань для ефективного виконання робочих обов'язків.
- Підвищення кваліфікації: орієнтоване на поглиблення і розширення вже наявних знань та навичок, щоб сприяти професійному росту.
- Перепідготовка кадрів: передбачає зміну напрямку або спеціальності працівника відповідно до змін в організації або на ринку праці.
- Додаткова освіта: забезпечує навичками і знаннями, які можуть виходити за межі конкретної робочої області та сприяти загальному розвитку працівника.

Методи управління персоналом в умовах посилення конкурентної боротьби стають ключовим чинником формування стійкої ефективності роботи ТОВ "Запчасть" та її конкурентоспроможності. Ефективне управління персоналом передбачає знання у різних галузях, таких як менеджмент, психологія, стратегічне планування та інші. Важливо на ТОВ "Запчасть" побудувати систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати завдання фірми та врегулювати певні проблеми управління персоналом.

У процесах управління персоналом ТОВ "Запчасть" також виникає необхідність організації мислення та дій працівників з урахуванням потреб партнерів на ринку. Нова політика повністю віддзеркалює концепцію розвитку підприємства. Ця політика орієнтована на тенденції та плани розвитку підприємства і враховує:

- Дострокове страхування підприємства.
- Збереження його незалежності.
- Фінансування зростання.
- Збереження фінансової рівноваги.
- Закріплення досягнутого прибутку.

З метою вирішення проблеми мотивації персоналу на ТОВ "Запчасть" пропоную такі заходи:

1. Розробити стратегії, загальні принципи та механізми системи винагороди працівників на ТОВ "Запчасть", які будуть служити основою для запропонованих альтернативних компенсаційних програм.

2. Визначити стратегічні принципи, критерії та конкретні фінансові та управлінські механізми розподілу винагороди між підрозділами ТОВ "Запчасть", з урахуванням їхньої диференціації.

3. Розробити принципи та механізми системи управління діяльністю співробітників (підрозділів) як основи системи матеріального стимулювання персоналу ТОВ "Запчасть".

4. Узгодити загальні принципи та визначити специфічні критерії оцінки вкладу у результати діяльності компанії для кожної з трьох груп

складових: I. підрозділ (за групами); II. керівництво; III. співробітники (за мотиваційними категоріями).

5. Узгоджувати, коригувати і затверджувати показники та механізми наступної процедури оцінки результатів діяльності співробітників, підрозділів та керівництва ТОВ "Запчасть".

Отже, у ТОВ "Запчасть" на сьогодні існує низка проблем, які ускладнюють підвищення ефективності системи управління персоналом, тому необхідні нові напрямки для їх вирішення. Проста та перевірена стратегія розвитку персоналу виступає ефективною інвестицією в перспективних та талановитих співробітників.

Інвестиції у співробітників – це не лише стратегія для отримання прибутку, але й більше. У сучасних умовах, коли існує велика екологічна невизначеність, економічний та соціальний розвиток підприємств неможливий без впровадження таких стратегічних напрямків управління персоналом:

- Формування ефективної організаційної структури управління підприємством відповідно до змін у зовнішньому середовищі.
- Інвестування у розвиток персоналу.
- Удосконалення методів оцінки персоналу.
- Створення ефективної системи мотивації праці.

Таким чином, з урахуванням потреб ТОВ "Запчасть" та умов довкілля, я розумію, що система управління персоналом на ТОВ "Запчасть" повинна стати більш гнучкою, економічною та спрямованою на вирішення принципово нових цілей та завдань.

Крім того, слід надати ряд рекомендацій для поліпшення фінансового стану ТОВ "Запчасть". На сьогодні для керівництва ТОВ "Запчасть" невід'ємною частиною фінансової роботи повинен стати фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Фінансовий стан ТОВ "Запчасть" визначається сукупністю показників, що відображають процес формування та використання його фінансових ресурсів. Основним призначенням фінансового

аналізу є оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства, а також проведення економічної діагностики майбутнього потенціалу.

Фінансова стійкість підприємства у ринкових умовах є ключовим фактором для виживання та забезпечення стабільного становища. Вона відображає можливість підприємства ефективно використовувати свої фінансові ресурси, щоб забезпечити неперервний процес виробництва та реалізації продукції. Оцінка фінансової стійкості стає важливою задачею в умовах переходу до ринкової економіки, оскільки недостатня фінансова стійкість може вести до недостатнього фінансування розвитку та навіть до банкрутства, а зайво велика стійкість може заважати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства надмірними запасами та резервами. Для оцінки фінансової стійкості рекомендується проводити аналіз фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан є критичною характеристикою економічної діяльності ТОВ «Запчасть», що відображає наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Оцінка фінансового стану грає важливу роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства, його потенціалу для ділового співробітництва та визначенні ступеня гарантії економічних інтересів самого підприємства та його партнерів. Аналіз фінансового стану служить орієнтиром для визначення пріоритетних напрямків управлінських заходів. Таким чином, результати аналізу повинні вказувати на ключові аспекти та шляхи поліпшення фінансового стану підприємства протягом конкретного періоду його діяльності.

Треба відзначити, що економічна стабільність ТОВ «Запчасть» напряму пов'язана з результатами його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виконання виробничих та фінансових планів протікає успішно, це позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Стійкі фінансові показники, в свою чергу, сприяють виконанню виробничих планів і забезпечують потреби виробництва необхідними ресурсами.

Отже, активності ТОВ «Запчасть» слід спрямовувати на систематичне планування надходження та розходження грошових ресурсів, здійснення

розрахункової дисципліни, досягнення раціональних співвідношень між власним і позиковим капіталом та максимально ефективно його використання.

Правильно, головною метою фінансової діяльності ТОВ «Запчасть» повинно бути здійснення ефективного використання фінансових ресурсів з метою сприяння розвитку виробництва та досягнення максимального прибутку.

Для забезпечення виживання в умовах ринкової економіки та уникнення банкрутства підприємству важливо майстерно володіти навичками фінансового управління. Це неможливо без налагодженої системи управління персоналом.

Сільські території та сільське суспільство повинні функціонувати як особливі складові соціальної системи. У сільських областях України спостерігаються значущі зміни в основних сферах життєдіяльності, таких як соціальна, духовна і економічна. Таким чином, сталий розвиток сільських територій є процесом, що має різноманітні аспекти. Він може зазнавати суттєвих змін через численні фактори, такі як природно-кліматичні, етнографічні, культурні, демографічні, релігійні, ресурсні та економічні особливості.

Стратегія сталого розвитку сільських територій може бути успішною лише при гармонійному поєднанні економічних, правових, екологічних, соціальних та психологічних аспектів. Аграрна реформа, спрямована на створення сприятливих умов для всіх суб'єктів господарювання з метою забезпечення продовольчої безпеки, передбачає розвиток сільськогосподарських підприємств як важливу організаційно-правову форму. В Україні вже створена необхідна правова база, і наявні економічні передумови для успішної організації та розвитку сільськогосподарських підприємств.

Однією з основних задач системи управління персоналом повинно бути впровадження процесу вивчення закономірностей та факторів поведінки, а також їхнє врахування у досягненні поставлених цілей підприємства, з урахуванням як особистих, так і групових інтересів.

У контексті цілей системи управління персоналом основною метою вважається забезпечення оптимальної відповідності інтересів підприємства та його працівників, особливо в контексті їхньої професійної діяльності.

Для досягнення даної цілі в сучасних умовах необхідно вирішити низку наступних завдань:

1. Формування та впровадження кадрової політики
 - Розробка стратегії, спрямованої на нормальні відносини між підприємством та працівниками.
2. Створення ефективного штатного розкладу:
 - Розробка штатного розкладу, що відповідає стратегії розвитку підприємства.
3. Формування професійно-кваліфікаційних вимог:
 - Визначення необхідних кваліфікацій та навичок для кожного типу робочого місця.
4. Забезпечення відповідних робочих місць:
 - Врахування кваліфікацій працівників при організації робочих місць.
5. Регулювання руху персоналу:
 - Розробка процедур для ефективного переміщення та розвитку працівників.
6. Оцінювання потенціалу та тестування:
 - Здійснення систематичного оцінювання навичок та потенціалу працівників.
7. Координація внутрішніх відносин:
 - Аналіз та підтримка взаємозв'язків всередині колективу, запобігання конфліктам.
8. Навчальні тренінги:
 - Організація тренінгів для розвитку навичок та підвищення кваліфікації.
9. Створення резерву та прогнозування розвитку:

- Розробка системи резерву та прогнозування потреб у розвитку персоналу.

10. Управління професійною зайнятістю:

- Моніторинг та планування професійної зайнятості працівників.

11. Техніки професійної адаптації:

- Реалізація методів адаптації нових працівників до умов роботи.

12. Регулювання трудових відносин:

- Забезпечення відповідності трудових відносин сучасним стандартам та вимогам.

Професія менеджера з персоналу є відносно молодого. Як різновид діяльності, вона виникла наприкінці минулого століття. Поява фахівців, які займаються управлінням персоналом і мають підготовку в галузі промислової соціології та психології, відзначила справжню революцію у традиційних методах кадрової роботи.

Якщо раніше управління персоналом відбувалося через функції лінійних керівників та спеціалістів кадрових служб, які займалися обліковою, контрольною та адміністраторською діяльністю, то з появою управлінської (штабної) функції, спрямованої на забезпечення належного рівня кадрового потенціалу організації, роль та важливість цього напрямку менеджменту значно зросли. Становлення кадрового менеджменту пов'язане із виникненням управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту. Це призвело до поступової інтеграції та трансформації традиційних форм кадрової роботи. Важливим кроком у цьому процесі стала асиміляція ідей системного підходу та розробка моделей організації як системи, що функціонує та розвивається. Це визначило новий підхід у кадровому менеджменті, який охарактеризується управлінням людськими ресурсами.

Узагальнення наукових досліджень у сфері управління персоналом підкреслює, що ефективність управління персоналом пов'язана з його впливом на ефективність підприємства. Оскільки вплив управління персоналом є ключовим для успішності підприємства, важливо, щоб йому надавався

належний механізм підтримки, сприяючи сталому розвитку підприємства. Розв'язання цього питання визначає перспективу подальших наукових досліджень (Шахно, 2014).

Управління персоналом ТОВ "Запчасть" представляє собою комплексну прикладну науку, що охоплює організаційні, економічні, управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні аспекти. Ця наука включає в себе різні способи та методи впливу на персонал підприємства з метою підвищення ефективності у досягненні його стратегічних цілей.

3.2 Використання зарубіжного досвіду в удосконаленні управління персоналом на ТОВ «Запчасть»

Успішне здійснення господарської діяльності та конкурентоспроможність продукції ТОВ "Запчасть" залежать від багатьох факторів. Окрім технічної оснащеності, використання сучасних технологій, системи контролю якості та дослідження ринку, успіх також визначається навичками компанії та ефективним управлінням персоналом. Впровадження концепції переміщення товарів на міжнародні ринки стає важливим елементом. Система управління персоналом у ТОВ "Запчасть" відіграє ключову роль як чинник підвищення конкурентоспроможності та успішної реалізації стратегії розвитку компанії.

Міжнародний досвід, зокрема в США, вказує на використання різноманітних критеріїв при відборі співробітників. Серед них основні включають освіту, робочий досвід, психологічну цілісність та здатність до командної роботи. Американський досвід також свідчить про використання управлінської практики, побудованої на механізмі індивідуальної відповідальності та індивідуальній оцінці ефективності. Зазвичай встановлюються кількісні цілі, які мають короткостроковий характер. Управлінські рішення часто приймаються конкретною особою, яка несе

відповідальність за їх виконання (Осовська, 2003, Письменна, 2017, Погорелова, 2016, Редька, 2013, Рульєв, 2012).

В США кадровики приділяють особливу увагу особистим цінностям кожного кандидата та його можливим результатам у роботі. Цей підхід ґрунтується на індивідуальних показниках, відповідальності та визначенні конкретних короткострокових цілей, які можуть бути виміряні кількісно. Управлінські рішення, зазвичай, приймаються відповідальними фахівцями або керівниками, яким доручено виконання завдань у сфері управління на підприємстві (Сафарова, 2014).

Визначимо основні аспекти системи управління персоналом на американських підприємствах та їхню результативність для оптимізації управління персоналом у ТОВ "Запчасть".

Більшість американських компаній відзначають підвищену мобільність свого персоналу і це має як позитивні, так і негативні аспекти:

1. Переваги: Цей підхід може служити відмінним стимулом для працівників, що призводить до зростання їхніх знань і додає додаткової мотивації.

2. Недоліки: Однак його можна розглядати як затратний для компанії, а також існує ризик втрати цінного співробітника.

3. Висновки для ТОВ «Запчасть»: В цілому, для ТОВ «Запчасть» цей метод виявляється все більш популярним. Відправка співробітників у внутрішні та зовнішні поїздки, а також обмін досвідом між відділами сприяє підвищенню ефективності працівників. Таким чином, рекомендується впровадження цієї практики в ТОВ «Запчасть».

Організація постійно враховує ефективність управління людськими ресурсами, оцінюючи працю кожного працівника періодично, від одного до кількох разів на рік:

1. Переваги: Цей підхід забезпечує прозору оцінку результатів праці кожного співробітника, дозволяючи їм отримувати конструктивні рекомендації та зрозуміти очікування.

2. Недоліки: Однак існують тимчасові та матеріальні витрати, а також ризик зайнятості бюрократією всередині компанії. Занадто великий фокус на цьому процесі може призвести до зайвої формальної паперової роботи, що може заважати виконанню прямих обов'язків співробітників.

3. Висновки для ТОВ «Запчасть»: У ТОВ «Запчасть» вже застосовується оцінка працівників. Рекомендується проводити її 1-2 рази на рік для ефективності компанії, враховуючи тимчасові та матеріальні обмеження. Важливо розробити програму так, щоб вона не заважала нормальній роботі співробітників ТОВ «Запчасть».

У американських компаніях акцентується на вузькій спеціалізації співробітників:

1. Переваги: Спрямованість на вузьку спеціалізацію дозволяє підготувати висококваліфікованих фахівців, які мають глибокі знання своєї області до дрібних деталей. Цей підхід також сприяє зниженню текучості кадрів.

2. Недоліки: Однак, застосування такого підходу може вести до обмеження керівників в компетенціях, обмежуючи їхні можливості кар'єрного росту лише в межах конкретної галузі.

3. Висновки для ТОВ «Запчасть»: На сьогоднішній день в Україні спостерігається тенденція до засвоєння кількох спеціальностей одночасно, оскільки межі між обов'язками в трудовій сфері стають менш чіткими. Таким чином, для ТОВ «Запчасть» можливою альтернативою може бути прийняття японської системи широких профілів, відмінної від американської моделі вузьких спеціалізацій.

В Японії встановлена зовсім інша система. Спочатку вивчаються людські здібності, і лише потім особи відбираються для конкретної посади. Також в країні практикується найм працівників з довготривалою кар'єрою та перспективою зростання зайнятості. Зарплата визначається, враховуючи вік співробітника, його трудовий стаж, освітні досягнення та навички. Тут відсутня традиційна класифікація працівників за категоріями (кваліфіковані,

напівкваліфіковані та некваліфіковані), оскільки всі приймаються на роботу без попередньої кваліфікації і зобов'язані постійно покращувати свої навички. Також не існує виразної різниці між технічним персоналом та робітниками (Сухоруков, 2010, Семін, 2016).

В Японії робітники працюють на одній компанії протягом всього трудового життя, і якщо їх вирішують звільнити, їм важко знайти роботу в іншій компанії. В японських фірмах не існує жорсткої системи фіксованої заробітної плати, і обов'язки працівників не розподіляються жорстко. Сприймається виконання різних видів робіт з використанням гнучкої взаємодії між працівниками, залежно від ситуації. Заробітна плата визначається індивідуальною оцінкою працівника за різними критеріями, такими як стаж роботи, внесок у роботу, успіхи, освіта та навчання, спільна робота в команді і т. д. Зростання заробітної плати пов'язане зі збільшенням вислуги років і є одним із ключових елементів системи. Оцінка безпосереднього керівника також має велике значення (Черкашина, 2012, Шаповал, 2016, Шахно, 2014).

При народженні дитини в Японії зазвичай відбувається збільшення зарплати. Система навчання та тренінгів у країні в основному організовується всередині компаній. Однією з ключових метою є розвиток різноманітних навичок та вмінь, необхідних для конкретної компанії. Для того щоб працівники могли виконувати широкий спектр виробничих операцій або були кваліфіковані для вирішення різноманітних технічних, адміністративних та виробничих завдань, важливо мати розуміння всієї виробничо-технічної системи підприємства, а також використовувати передові технології (Шклярук, 2003, Юрик, 2010, Якименко, 2012).

Визначимо основні складові японського підходу до управління персоналом на підприємстві та їх результативність з метою покращення управління персоналом у ТОВ "Запчасть".

При прийомі на роботу в Японії випускників сприяють формуванню робочих династій, що включає прийняття на роботу дітей або близьких родичів існуючих співробітників компанії. Зокрема, широко практикується відбір

кандидатів за рекомендацією працівників фірми, які беруть на себе відповідальність за свої рекомендації:

1. Переваги цього підходу включають можливість економії на витратах на пошук персоналу та підвищення ймовірності успішного проходження випробувального терміну. Одержавши рекомендацію від існуючого співробітника, новозайнятий має вищі шанси на успіх, а особа, що рекомендувала, несе відповідальність за свої рекомендації. Крім того, при відборі нових працівників враховується їхнє психологічне та соціальне відповідність.

2. Однак, недоліком цього підходу є те, що в Україні він сприймається негативно через ймовірність корупційних практик.

3. Для підприємства ТОВ "Запчасть" можливі висновки включають вдосконалення цієї практики шляхом комбінування її з американською моделлю. Тобто, приймати кандидатів за рекомендацією, але перед остаточним рішенням про найм обов'язково проводити стандартну триступеневу процедуру відбору, включаючи тести та інтерв'ю.

В Японії кожен працівник здобуває 5-6 спеціальностей і стає фахівцем широкого профілю:

1. Переваги: Тривале перебування на одній посаді може спричинити втрату інтересу та зниження мотивації персоналу. У зв'язку з цим трудова ротація вважається нормою і часто поєднується з кар'єрним ростом. Цей підхід дозволяє співробітникам зрозуміти один одного без слів, що особливо важливо для координації роботи різних відділів для досягнення загальної мети.

2. Недоліки: Однак деякі вважають, що такий метод може призводити до недостатнього знання деталей роботи кожним працівником.

3. Висновки для ТОВ "Запчасть": Оцінюючи всі переваги та недоліки системи ротації персоналу, можна зазначити, що позитивні аспекти переважають негативні. Зокрема, у ТОВ "Запчасть", де розмежування повноважень та обов'язків не є жорстко визначеним, така система може бути

ефективною. З урахуванням цих факторів впровадження подібної практики в систему компанії може бути досить успішним.

Підсумовуючи, варто відзначити, що в зарубіжних країнах ефективне управління людськими ресурсами є ключовим аспектом для великих розгалужених компаній з міжнародним статусом, які функціонують у багатьох країнах. В цих компаніях ефективне управління персоналом визначається як основна стратегічна складова кадрової політики. Здатність використовувати організаційні ресурси по всьому світу стає ключовим моментом для підтримки конкурентоспроможності в глобальному масштабі.

Міжнародні компанії прагнуть до балансу в організаційних практиках, зокрема в управлінні персоналом, для оптимального використання свого потенціалу в усьому світі. Міжнародний досвід підтверджує, що рівень продуктивності в таких компаніях в значній мірі залежить від ефективності їхнього управління персоналом та вміння грамотно маневрувати в умовах глобального бізнесу. Людський капітал стає важливим компонентом виробництва, і правильна система управління персоналом визначає успіх на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Було проведено аналіз управління персоналом на ТОВ «Запчасть». Основним об'єктом дослідження для другого розділу, було ТОВ «Запчасть». З вказаних відомостей можна визначити, що ТОВ "Запчасть" є юридичною особою, яка отримала державну реєстрацію. Отже, внаслідок проведеного SWOT-аналізу виявлено кілька проблем в ТОВ "Запчасть": зростання кількості нових конкурентів та підвищення зацікавленості підприємств в конкурентному середовищі. На мою думку, ТОВ "Запчасть" повинно розглянути можливість розширення сфери діяльності та перегляду цінової політики. На сьогодні підприємство повністю залежне від зовнішніх джерел фінансування, тому важливо провести діагностику фінансового стану та розглянути можливості збільшення обсягу власного капіталу.

2. Розуміння тим, що управління ТОВ "Запчасть" приділяє важливість вивченню рівня довіри та ідентифікації можливих проблем у цьому аспекті, а також їх здатність ефективно оптимізувати довіру, стають вирішальними для конкурентних переваг компанії та успішної реалізації змін. Регулярне проведення моніторингу рівня довіри та уважний аналіз отриманих результатів можуть сприяти глибокому розумінню організаційних проблем і виявленню можливих шляхів вдосконалення управління у ТОВ "Запчасть

Такою ціною керівництво ТОВ «Запчасть» завойовує відданість персоналу організації та витрати на створення таких умов неодмінно окупаються. В організаціях, де адміністрація не дбає про підвищення якості трудового життя, вона не здатна керувати своїм персоналом.

Встановлено, що існує достатній рівень довіри до вищого керівництва ТОВ «Запчасть». Було проведено опитування і анкетування працівників та керівництва ТОВ «Запчасть».

3. Отже, у ТОВ "Запчасть" на сьогодні існує низка проблем, які ускладнюють підвищення ефективності системи управління персоналом, тому необхідні нові напрямки для їх вирішення. Проста та перевірена стратегія розвитку персоналу виступає ефективною інвестицією в перспективних та талановитих співробітників.

Інвестиції у співробітників – це не лише стратегія для отримання прибутку, але й більше. У сучасних умовах, коли існує велика екологічна невизначеність, економічний та соціальний розвиток підприємств неможливий без впровадження таких стратегічних напрямків управління персоналом:

- Формування ефективної організаційної структури управління підприємством відповідно до змін у зовнішньому середовищі.
- Інвестування у розвиток персоналу.
- Удосконалення методів оцінки персоналу.
- Створення ефективної системи мотивації праці.

Таким чином, з урахуванням потреб ТОВ "Запчасть" та умов довкілля, я розумію, що система управління персоналом на ТОВ "Запчасть" повинна стати більш гнучкою, економічною та спрямованою на вирішення принципово нових цілей та завдань.

4. Крім того, слід надати ряд рекомендацій для поліпшення фінансового стану ТОВ "Запчасть". На сьогодні для керівництва ТОВ "Запчасть" невід'ємною частиною фінансової роботи повинен стати фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Фінансовий стан ТОВ "Запчасть" визначається сукупністю показників, що відображають процес формування та використання його фінансових ресурсів. Основним призначенням фінансового аналізу є оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства, а також проведення економічної діагностики майбутнього потенціалу.

5. Високі результати досягають ті підприємства, які розпоряджаються висококваліфікованим персоналом. Для цього важливі аспекти включають адекватний рівень оплати праці, розвинену систему навчання та удосконалення

якісного складу трудових ресурсів. Отже, створення та ефективне функціонування системи управління ТОВ "Запчасть" повинні базуватися на створенні оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин між суб'єктом та об'єктом управління.

Отже, можна зазначити, що управління персоналом є одним з ключових елементів системи управління ТОВ "Запчасть", яке забезпечує ефективне управління працівниками та їхньою діяльністю.

У сучасних умовах персонал ТОВ "Запчасть" є ключовим елементом виробничого процесу для підприємства, а також основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Запчасть» URL: <https://auto-parts-store-8216.business.site/?m=true>.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. - 275 с.
4. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2006.—576с.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент [Текст] : підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова та ін.] - К. : "Центр учбової літератури", 2015. - 424 с.
6. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. 229 с.
7. Бабенко, А.Г. ред., 2016. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпропетровськ: УМСФ, 328 с.
8. Базалійська, Н.П. та Кравець, С.А., 2015. Сучасні проблеми оплати праці в Україні в умовах кризи національної економіки. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, Вип. 27, с. 332-340.
9. Білорус, Т.В., 2018. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1, с. 184-195.
10. Богдан Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. №104. Київ, 2008. С.35-37.

11. Черкашина, Т.С., 2012. Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Кандидат наук: автореферат дисертації. Харківський національний економічний університет, 20 с.
12. Шаповал, О.А., 2016. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, Вип. 10, с. 550- 553.
13. Шахно, А.Ю., 2014. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 6, Ч. 3, с. 222-225.
14. Шахно, А.Ю., Лашкун, Г.А. та Голобородько, Б.Ю., 2014. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць, Т. 15, № 3, с. 237-245.
15. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2010. С. 95-98.
16. Холодний Г.О., Селезньова К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України. Вісник Харківського національного університету ім.В.Н.Каразіна. № 802. Економічна серія. Харків, 2008 . С.91- 93 .
17. Цуркан, С.М., 2016. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, № 2(1), с. 62-73.
18. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ, 2003. 196 с.
19. Письменна, О.О., 2017. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Кандидат наук. Національний гірничий університет, 320 с.
20. Погорелова, Т.О., 2016. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного

університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки, № 27 (1199), с. 17-21.

21. Редьква, О.З., 2013. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень, Вип. 2(49), Ч. 1, с. 60-67.

22. Рудьєв, В.А., Гуткевич, С.О. та Мостенська, Т.Л. 2012. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Кондор, 310 с.
36. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

23. Сафарова, Р.В., 2014. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.

24. Семін, І.Є., 2016. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: збірник наукових праць, № 847, с. 254-260.

25. Шклярчук С. Г. 2003. Финансовая система: структура, механизм функционирования, оптимизация : монография. К.: Нора-принт, 568 с.

26. Юрик Н. Є. 2010. Розробка єдиних методичних і теоретичних підходів до діагностики рівня кризового стану підприємства машинобудівної галузі. Вісник хмельницького національного університету. Т. 1. №3. С. 245–247.

27. Якименко О. С. 2012. Методи діагностики фінансового стану промислових підприємств. Науковий-виробничий журнал Бізнес-навігатор. №1(27). С.113–119.