

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

студентки 4-го курсу гр. Мз-71с спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Яцун Анастасії Олександрівни

Науковий керівник:
к.е.н., ст. викладач
Опанасюк Ю. А.

Нормоконтроль:

(прізвище, ініціали керівника)

АНОТАЦІЯ

Яцун А.О. - Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. СумДУ 2021.

В роботі розглянуто поняття та сутність управління персоналом, досліджено принципи та методи менеджменту та розкрито методику реалізації контролінгу по відношенню до управління персоналом.

Також було розглянуто особливості управління працівниками на машинобудівних підприємствах в звичайних умовах та в умовах кризи. Проаналізовано систему управління персоналом на НПО Фрунзе та запропоновано заходи по її вдосконаленню на НПО Фрунзеі.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, МЕНЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, МАШИНОБУДІВНІ ПІДПРИЄМСТВА, КОНТРОЛІНГ, КРИЗА.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 41 джерело. Загальний обсяг бакалаврської роботи складає 48 сторінок, в тому числі 1 таблицю і 4 рисунки.

Мета роботи. Удосконалити системи управління персоналом машинобудівного підприємства.

Поставлені такі задачі:

- розглянути поняття управління персоналом;
- дослідити принципи та методи менеджменту персоналу;
- розкрити методику реалізації контролінгу по відношенню до управління персоналом;
- розглянути особливості управління працівниками на машинобудівних підприємствах;
- проаналізувати систему управління персоналом на НПО Фрунзе;
- запропонувати заходи по вдосконаленню системи управління на НПО Фрунзе.

Предметом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є машинобудівне підприємство НПО Фрунзе.

Методи дослідження. Були використані загальні і специфічні методи дослідження. Було використано системний та логічний підходи, групування, аналіз, дедукція, також було використано порівняльний підхід.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, МАШИНОБУДІВНІ ПІДПРИЄМСТВА, КОНТРОЛІНГ, КРИЗА.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття та сутність управління персоналом.....	6
1.2. Принципи та методи управління персоналом.....	9
1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу за управлінням персоналом.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	18
2.1. Особливості процесу управління персоналом у ринкових умовах	18
2.2. Особливості управління персоналом машинобудівних підприємств	21
2.3. Управління персоналом машинобудівних підприємств в умовах кризи	24
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
3.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарськофінансового стану підприємства.....	29
3.2. Система управління персоналом на підприємстві НПО Фрунзе.....	33
3.3. Заходи удосконалення системи управління підприємства НПО Фрунзе та оцінка їх ефективності.....	36
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. В управлінні підприємством далеко не останнє місце займають людський фактор, психологічні особливості трудового колективу, персональні потреби й інтереси певних його членів. Мистецтво управління полягає у тому, щоб знайти певні підходи та методи, що забезпечили би бажаний перебіг подій в компанії та спонукали його робітників до ефективнішої праці. В таких умовах менеджмент персоналу це важлива складова управління в цілому, яка сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємства.

Вдосконалення системи управління персоналом зумовлена потребою приведення її до відповідності вимогам сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови роботи сучасних компаній відрізняються зростаючою потребою у кваліфікованих та компетентних спеціалістах, збільшенням ролі людського фактору як необхідних умов ефективності виробництва та запровадження інновацій.

Мета роботи. Удосконалити системи управління персоналом машинобудівного підприємства.

Поставлені такі задачі:

- розглянути поняття управління персоналом;
- дослідити принципи та методи менеджменту персоналу;
- розкрити методіку реалізації контролінгу по ідношенню до управління персоналом;
- розглянути особливості управління працівниками на машинобудівних підприємствах;
- проаналізувати систему управління персоналом на НПО Фрунзе;
- запропонувати заходи по вдосконаленню системи управління на НПО Фрунзе.

Предметом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є машинобудівне підприємство НПО Фрунзе.

Методи дослідження. Були використані загальні і специфічні методи дослідження. Було використано системний та логічний підходи, групування, аналіз, дедукція, також було використано порівняльний підхід.

Підвищення ефективності менеджменту персоналу присвячено значну кількість вітчизняних і закордонних праць відомих вчених, серед яких Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, А. Колот, О. Віханський, Л. Довгань, О. Грішнова, Г. Деслер, Дж. Іванцевич, П. Друкер, В. Єгоршин.

Практичне значення отриманих результатів, що викладені в роботі, полягають у обґрунтуванні пропозицій по вдосконаленню системи управління персоналом НПО Фрунзе.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність управління персоналом

Процес зовнішньоекономічної діяльності організації, створення й випуск продукції, що б буде конкурентоспроможною на закордонних, в основному європейських ринках, залежить не лише від технічного забезпечення компанії, наявності новітніх технологій, точно поставленої системи контролю якості продуктів, маркетингових досліджень ринкового середовища, але і від кваліфікації робітників організації та ефективного управління ними.

Менеджмент персоналу набуває все більшого значення як чинник збільшення конкурентоспроможності організації, досягнення успіху у реалізації її стратегії розвитку.

«Персонал – це весь штатний склад організації, підприємства, установи, які працюють на постійній та тимчасовій основі, включають носіїв кваліфікованої і некваліфікованої праці» [2, С.22].

Менеджмент персоналу – це діяльність (процес) по забезпеченню підприємства потрібною кількістю працівників належної компетенції, їх мотивації та ефективного використання як у економічному, так й в соціальному планах.

Концепція менеджменту персоналу - це спільність теоретико-методологічних поглядів на розуміння й визначення суті, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів та методів управління підлеглими, та організаційно-практичних підходів по формуванню механізму її реалізації у певних умовах роботи підприємств. Вона має в собі: розроблення методології управління підлеглими, створення системи управління працівниками та розробку технології менеджменту персоналу [3, С. 96].

Ціль управління персоналом це забезпечення максимальної відповідності інтересів компанії і робітників, що пов'язані з професійною діяльністю [4, С. 15].

Щоб досягнути даної цілі потрібно, для початку, задовільнити потреби компанії в кваліфікованому персоналі, та далі, ефективно їх використовувати.

Це зумовлює потребу виконання таких завдань менеджменту персоналу:

1. Розроблення та реалізація кадрової політики;
2. Розроблення штатного розпису відповідно до стратегії організації;
3. Розроблення професійно-кваліфікаційних вимог (таких як професіограм, моделей посад);
4. Забезпечення вакансій фахівцями, підбір й відбір працівників;
5. Регулювання руху робітників;
6. Ділова оцінка працівників, соціально-психологічна діагностика, тестування, анкетування;
7. Навчання робітників;
8. Аналіз та координація міжособистісних відносин, запобігання соціальним конфліктам і суперечками, небажаним стресам;
9. Створення резерву працівників, їх лізинг, прогнози по розвитку працівників, планування ділової кар'єри, аналізування потреб у кадрах;
10. Управління зайнятістю;
11. Професійна адаптація кадрів;
12. Регулювання трудових відношень, вимог психофізіології, етики, естетики та економіки праці [4, С. 15].

Проведення зовнішньоекономічної діяльності організацією, випуск продукції, що була би конкурентоспроможною на закордонних ринках, залежить не лише від технічного оснащення організації, як це вже було сказано раніше, а головним чином залежно від самих працівників компанії й від їх менеджменту, тому питання управління персоналом набуває вкрай важливого значення.

Менеджмент набуває все більшого значення у ролі чинника збільшення конкурентоспроможності організації, досягнення успіху у реалізації її стратегій розвитку.

Менеджмент персоналу є діяльністю, яка направлена на досягнення найбільш ефективного використання робітників задля виконання цілей компанії і особистих цілей. Перші, звично, пов'язують із забезпеченням ефективності організації. У тому числі ефективність іноді розуміють в вузькому значенні у вигляді отримання максимальних прибутків. Проте все частіше ефективність розглядають не лише у економічному плані – у вигляді економічності, якості, продуктивності, нововведень, прибутку, але й у більш широкому значенні і пов'язують із такими поняттями особистісного, психологічного планів, як задоволеністю робітників власною роботою, участю в трудовому колективі компанії, високим рівнем самооцінки колективу, мотивацією працівників до ефективної праці.

Система менеджменту персоналу, що склалась у провідних українських компаніях під впливом впровадження новітніх зарубіжних технологій менеджменту персоналу і використання свого досвіду, включає нині деякі підсистеми (рис. 1.1.).

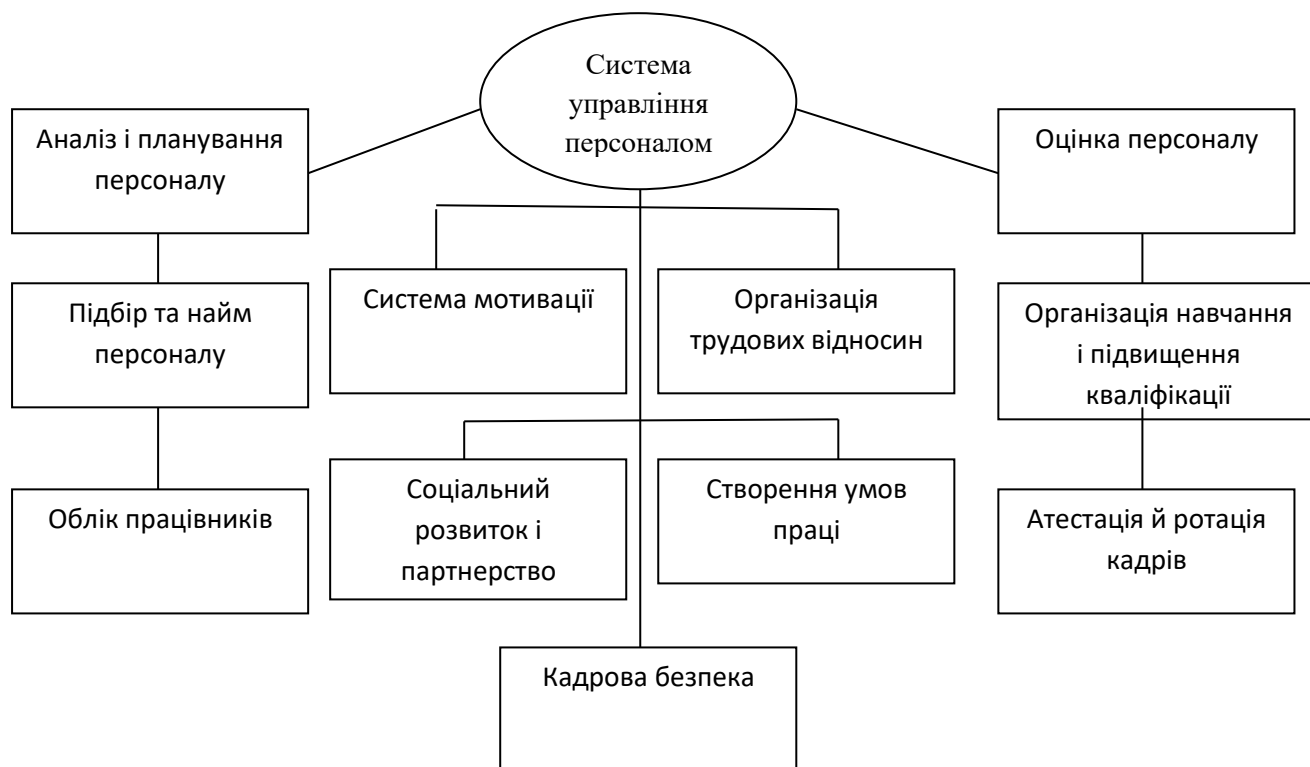


Рис.1.1. Підсистеми системи управління персоналом

Основна сутність управління персоналом це те, що робітники розглядаються як цінність організації, її конкурентна перевага, яку потрібно регулярно розвивати, вдосконалювати задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Синтез досвіду закордонних та українських теоретиків та практиків дозволив сформулювати основну мету менеджменту персоналу - створення, розвиток та реалізація із максимальною ефективністю трудового потенціалу організації.

Управління персоналом це складний та широкий за своїм сенсом компонент управління підприємством. Складним, бо люди за власним характером відрізняються від інших ресурсів та потребують особливих підходів та методів управління.

Специфіка людських ресурсів полягає у тому, що, по-перше, люди наділені розумом, їхня реакція на менеджмент емоційна, продумана, а не механічна, а це значить, що процес відносин є двостороннім. По-друге, люди постійно вдосконалюються та розвиваються, по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, та останнє, люди приходять на підприємство усвідомлено, із певними цілями та мотивами.

1.2. Принципи та методи управління персоналом

Менеджмент персоналу багатогранний та виключно складний процес, що має свої специфічні властивості та закономірності та повинен набути системного характеру та завершеності на базі комплексного вирішення кадрових проблем, запровадження нових та удосконалення існуючих форм та методів роботи.

Ефективність управління полягає у тому, щоб відшукати саме такі підходи та методи, що забезпечать бажаний перебіг подій в організації та будуть спонукати її робітників до продуктивнішої праці. В даних умовах управління людьми важлива складова менеджменту, яка сприяє збільшенню ефективності роботи підприємства шляхом визначення цілей, функцій, задач й принципів управління підлеглими.

Принципи управління персоналом є сукупністю фундаментальних правил керівництва персоналом, послідовне дотримання яких це обов'язкова умова досягнення поточних та перспективних цілей підприємством. Основні принципи управління персоналом компанії є такі:

1. Принцип планованості, який передбачає здійснення всіх операцій і дій на підприємстві по відтворенню і використанню персоналу, що відбувається на планованій основі, скоординовано та налагоджено. Відсутність планованості, неузгодженість під час виконання окремих планів порушують ритм виробництва, погіршують якість виконання певних робіт і продукції, а в підсумку призводять до втрат робочого часу.

2. Принцип системності потребує реалізацію системного підходу у менеджменті компанією, як цілісним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.

3. Принцип єдиноначальності показує точний розподіл повноважень поміж керівниками і структурними підрозділами по вертикалі та горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного робітника, кожної структурної одиниці тільки одному керівнику.

4. Принцип соціального партнерства орієнтований на досягнення порозуміння між керівником та підлеглими, досягнення балансу інтересів поміж працюючими, соціальної згоди та бажання працювати спільно задля досягнення вигідних кінцевих результатів [9, С.14].

5. Принцип економічної ефективності має під собою ефективне використання фінансових ресурсів для утримання та підготовки кадрів, оптимальних витрат на оплату праці та утримання робочих місць, інших витрат, що характеризують віддачу персоналу і їх окупність.

6. Принцип демократизму потребує оптимального поєднання єдиноначальності, особистої відповідальності менеджера за стан справ у компанії чи підрозділі, де він керує, із активним залученням найманого персоналу до формування стратегії підготовки і використання кадрів,

прийняття стратегічних та оперативних рішень, виявленні резервів збільшення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю управління.

7. Принцип економічної заінтересованості має під собою розробку гнучкої системи стимулів, що побуджує весь персонал підприємства працювати із максимальною віддачею, щоб досягти поставлених цілей.

8. Принцип соціальної доцільності значить, що різні заходи на підприємстві, будь-які дії керівників, умови праці кадрів повинні бути соціально виправданими і обґрунтованими [9, С.15].

Засоби управління підлеглими включають широке коло речей, що використовують для практичного керування людьми на підприємстві: інтелект, управлінські здібності кадрів, фінансове забезпечення організації, матеріальне та технічне оснащення робочих місць й службових приміщень, нормативно-правове забезпечення, інформативне забезпечення, технологію менеджменту.

Управління персоналом це ефективний засіб забезпечення виконання компанією поточних завдань та досягнення перспективних цілей. Основне завдання управління персоналом це забезпечення робочою силою й спеціалістами усіх структурних підрозділів компанії, відповідальність за розвиток працівників і ефективну мотивацію їх до роботи, створення безпечних умов праці. До завдань служби персоналу входять ділові контакти із навчальними закладами (університетами, технікумами, професійними училищами), центрами зайнятості, кадровими службами інших організацій, статистичними органами, і т.д. [9, С.15].

Методами управління називають засоби здійснення управлінських впливів на працівників задля досягнення цілей організації. На базі класифікації за способом впливу на робітника розрізняють адміністративні, економічні й соціально-психологічні методи менеджменту.

Адміністративні методи управління направлені для забезпечення дисципліни і стимулювання до роботи. Для них притаманний прямий характер дії, який передбачає обов'язкове виконання адміністративних актів. Кожен керівник, у залежності від займаної посади, має власну систему впливів та

процедур їх використання. У адміністративних методів управління персоналу є позитивні і негативні впливи, які залежать від рівню регламентації менеджменту, вибору ефективних видів розпорядництва і балансу поміж адміністративними методами покарання й заохочення.

Економічні методи управління працівниками роблять свій вплив на базі економічних законів і категорій. Економічні методи це досить ефективний інструмент та залежить він від виду господарської діяльності організації, системи оплати праці й матеріального заохочення робітників, ситуації на ринку робочих місць у частині наявності робітників відповідної якості і потрібної кількості.

На практиці частіше у якості економічних методів управління працівниками застосовують участь робітників в прибутку організації (у вигляді купівлі її акцій або інших цінних паперів), матеріальна мотивація в вигляді заробітної плати і її постійного збільшення в разі високої продуктивності роботи, премії, доплати за інтенсивність роботи й інших форм додаткової оплати, та впровадження соціального пакету в вигляді оплати проїзду, навчання або лікування, виплати матеріальної допомоги, різних страхових послуг, безвідсоткового кредитування, корпоративного і спецодягу.

Соціально-психологічні методи керування працівниками ґрунтуються на використанні впливів, які є у арсеналі соціології й психології. Якщо соціологічні методи направлені на групи осіб і їх взаємодію під час виробничої діяльності, то психологічні в свою чергу - на особистість певного робітника. Основа соціально-психологічних методів це формування і використання неформальних зв'язків в колективі, виявлення і задоволення особистих й групових потреб робітників.

Соціальні методи менеджменту персоналу включають:

- соціальне планування (цілі, критерії, способи, методи, норми, результати);
- соціологічні методи дослідження (опитування, анкетування, інтерв'ю, соціометрія, спостереження та співбесіди);

- урахування особистісних якостей робітника (ділові й моральні якості, переваги і недоліки);

- забезпечення усіх форм спілкування, запобігання, профілактика й розв'язок різних видів конфліктів і суперечок.

Психологічними методами управління персоналом користуються всім арсеналом психологічної науки (психофізіологією, психоаналізом, психологією праці, психологією управління, психотерапією) та складаються з таких елементів:

- психологічного планування;

- визначення типу особистості (наприклад організаційний, аналітичний, інженерний, творчий або інтуїтивний);

- визначення типу темпераменту, характеру, спрямованості, інтелектуальних і когнітивних здібностей, методів впливу, моделей поведінки, рівня стресостійкості і конфліктності.

Правильно вибрані соціально-психологічні методи впливу дозволять створити філософію організації і механізми її впровадження в виробничу діяльність, корпоративну культуру. Вони посприяють формуванню партнерських відносин поміж робітниками, підтримці ініціативи й відповідальності, забезпечують здоровий психологічний клімат в колективі.

Використання незвичних методів найму персоналу таких як лізинг, аутсорсинг, аутстафінг (у тій чи іншій формі надає компанії необхідну гнучкість). Звичайно про вище згадані методи роботи із працівниками згадують тоді коли постає питання невідповідності наявних трудових ресурсів та потреб організації у них. Вирішенням даної проблеми є розроблення програми зміни кількісних і якісних параметрів трудових ресурсів організації. Дана програма може передбачити задоволення потреб в кадрах через додатковий прийом на роботу фахівців певного профілю, передачу завдань на виконання іншим організаціям чи інші заходи.

1.3. Поняття та методика реалізації контролінгу в управлінні персоналом

Одна із причин появи кризових ситуацій в багатьох українських організаціях це низький рівень управління. Безпосередньо некваліфіковані й помилкові дії керівництва певних компаній привели велику кількість суб'єктів господарювання до банкрутства. Істотним фактором, що обумовлює приймання неправильних управлінських рішень, є відсутність в українських організаціях ефективної системи менеджменту персоналу. У економічній літературі усе більшого визнання отримує сучасна система менеджменту трудового потенціалу компанії - контролінг персоналу.

Контролінг є це одним із найновіших напрямків інформаційно-економічного розвитку організації. У сучасних умовах господарювання інтереси до нього проявляються в усе більшій мірі, яка зумовлена появою великої кількості перекладених видань по обліку, фінансам, ціноутворення і т.д. [17].

Система контролінгу — це принципово новий концепт інформації та управління, що можна обізначити як обліково-аналітичну систему, яка реалізує взаємовикористання елементів обліку, контролю й планування, що забезпечує як оперативне, так й стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів роботи організації.

Контроль працівників є одним з найважливіших засобів забезпечення стабільності та результативності менеджменту, запобігання кризових явищ в внутрішньому середовищі підприємства та подолання невизначеності, можливої реакції робітників на зміну зовнішнього середовища. У тому числі контроль персоналу дає потрібну інформацію для розроблення та, за потреби, зміни стратегії організації.

Основні принципи контролінгу це довіра, відкритість та чесність, групова робота, обов'язки щодо якості, гнучкість, та бажання бути лідером змін. Дані принципи відносяться до усіх робітників на усіх ланках управління та об'єднують їх щоб досягнути спільних цілей.

Інформація, що постачає система контролінгу, повинна відповідати особливим вимогам (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Вимоги до контролінгової інформації

Мета контролінгу це підтримка планування, менеджменту, контролю і інформаційного забезпечення усіх заходів в сфері управління працівниками. Для цього у системі контролінгу потрібно створити ряд диференційованих показників. Наприклад, на підприємствах проводиться реєстрація неявки працівників на роботу щоб вжити заходи по планомірній боротьбі із прогулами без поважних причин. Дана сама система в інших умовах може застосовуватися щоб поліпшити в організації робочий час, перевірити систему стимулювання, переорієнтації заходів по розвитку персоналу, та в сфері внутрішньофірмових комунікацій.

Цілі контролінга в управління персоналом в кадровому аспекті це:

- підтримання кадрового планування;
- забезпечення гарантій надійності і покращення якості інформації про робітників;

- забезпечення координації в межах функціональних підсистем, системи менеджменту персоналу, та щодо інших функціональних підсистем компанії;
- збільшення гнучкості у менеджменті персоналу через своєчасне виявлення недоліків та ризиків для кадрової роботи.

В задачі контролінга по управлінню працівниками входять формування кадрової інформаційної системи, та аналіз наявної інформації із погляду її значущості для менеджерів. На практиці використовують деталізовані переліки завдань. Прикладом може служити даний деталізований перелік задач контролінга управління персоналом:

1. Розробка системи кадрового планування та контролю:

- вибір методів й процедур;
- визначення порядку проведення планування;
- розробка загальних вимог в складанні плану та контролю за ним;
- окреслення зовнішніх й внутрішніх передумов плану.

2. Розробка кадрової інформаційної системи:

- розуміння потреби в інформації;
- розроблення системи даних про робочі місця;
- розроблення системи оцінювання персоналу;
- покращення інформаційної системи для обліку зовнішніх та внутрішніх змін, які мають значення для планування;
- ієрархічне аналізування потреб в інформації;
- знаходження одержувачів інформації;
- підготовлення й оформлення сенсу кадрової звітності.

3. Координація планування персоналу:

- підготовлення засідань по кадровому плануванню;
- проведення обговорень плану із керівниками потрібних служб;
- перевірка дотримання задач, які встановлені кадровим планом по всьому підприємству;

- узгодження кадрового плану із іншими частковими планами підприємства;

- проведення контролю по виконанню плану;
- розробка певних пропозицій та заходів задля усунення відхилень від плану.

4. Аналіз ефективності кадрового плану.

5. Виконання кадрового аудиту:

- перевірка способів, моделей та процесів, які застосовуються в кадровій справі, із погляду їх економічної і соціальної ефективності;

- перевірка можливості відповідальних робітників правильно використовувати інструменти в кадровому управлінні;

- проведення внутрішніх та зовнішніх порівняльних оцінок ефективності праці із кадрами підприємства.

6. Ведення системи кадрової інформації.

7. Створення звітів по кадрах.

Тож, систему контролінгу можна вважати частиною системи менеджменту конкурентоспроможності організації. Відповідаючи умовам комплексності й інтегрованості контролінг забезпечує повний погляд на роботу організації у минулому, теперішньому й майбутньому.

В нинішній сучасній системі поглядів на контролінг точно простежується концептуальна обмеженість та фрагментарність, яка не охоплює увесь діапазон його можливостей в їх єдності. Кожний окремо проголошений концепт фокусується на достатньо вузькому сегменті його можливостей, одночасно, підриваючи аргументи усіх сторін, що займаються контролінгом.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Особливості процесу управління персоналом у ринкових умовах

Одна із головних проблем під час здійснення соціально-економічних та політичних реформ це упорядкування відносин поміж людьми, які включені в різні ланки системи управління. Усе більше менеджмент персоналу визнається як одна із найбільш важливих галузей життєдіяльності організації, що здатна підвищити її ефективність та продуктивність роботи. При цьому, безпосередньо, поняття управління персоналом розглядають в досить широкому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного та воно набуває важливого значення аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту існування та розвитку підприємства, оптимального використання трудових ресурсів, збільшення ефективності системи менеджменту персоналу із врахуванням вимог ринкової економіки.

Перед керівництвом постає складна проблема розробки дієвої системи методів, способів, засобів в жорстких конкурентних умовах і поєднання організаційних зусиль задля направлення на досягнення поставлених цілей. Тож для подальшого удосконалення процесу управління працівниками слід серйозно підходити до даного питання та робити це на регулярній основі. Також, важливим є урахування психологічної складової, так як вона має вплив на усі процеси трудових взаємовідносин, і дозволяє актуалізувати значні ресурси менеджменту, що у свою чергу сприяє побудові ефективного процесу менеджменту персоналу [21].

Сьогодні в умовах ринкової економіки поміж різноманітності проблем, що пов'язані з забезпеченням нормального й ефективного розвитку підприємств і організацій, одна з головних це проблема менеджменту персоналу. Зміна принципів функціонування нинішньої економіки, створення організацій різних форм власності, конкуренція, суттєві структурні і технологічні зміни в виробництві, його інформатизація зумовили достатню зміну ролі людських ресурсів [22].

Виходячи на український і міжнародний товарні ринки керівники компаній стикаються із непристосованістю досвіду роботи із персоналом при плановій економіці до новітніх умов господарювання. Не дивлячись на такі позитивні елементи, як гарантованість зайнятості, соціальний захист робітників, у радянській системі кадрового менеджменту існували такі негативні елементи як:

1. Відсутність системи добору робітників (так як був централізований розподіл випускників із навчальних закладів).
2. Приймання на керівні посади по партійній ознаці.
3. Відсутність системи мотивування й стимулювання до ефективної праці (із-за існування системи перерозподілу результатів роботи як усередині організації, так й у державі у цілому).

Управління українськими підприємствами постало перед потребою у реформуванні системи кадрового менеджменту та менеджменту взагалі, потребою створення філософії кадрового менеджменту своїх організацій [24].

Під час переходу до ринку компанії повільно відходять від ієрархічного менеджменту, жорсткого адміністративного впливу, майже необмеженої виконавчої влади до ринкових відносин, відношенням власності, які базуються на економічних методах. Тож росте значення досвіду закордонних компаній під час розробки підходів до пріоритету цінностей.

Знаємо, що велика частка наукових досліджень системи менеджменту персоналу і її важелів належить безпосередньо західним фахівцям. Таким чином й розподіляється досвід в даній сфері.

Не звертаючи увагу на велику кількість досліджень по теорії організації і управління персоналом, західні фахівці думають, що не одна із них не є універсальною. Успішне існування та розвиток протягом багатьох років економіки Японії спонукав учених і практиків різних держав уважно вивчати механізми і причини, через які забезпечується висока ефективність виробництва у даній країні.

Дослідження показали, що у центрі даної концепції менеджменту знаходиться людина, яка є найвищою цінністю для компанії. Виходячи із цієї концепції усі системи менеджменту націлені на пробудження різних умінь робітників із тим, щоб вони були максимально використані під час виробництва, а працівник прагнув до розвитку компанії, де працює. Один із найголовніших принципів менеджменту персоналу у Японії виглядає так: слід підбирати не особу для роботи, а роботу для цієї людини, тож основний предмет дослідження це здібності працівника. В Японії керівник керує на основі формальної влади, однак неформальними методами та дуже важливе значення посідає саме організаційна ідеологізація працівників, виховання їх ставлення до власного робочого місця.

Рішення питань на Заході раніше в більшій частині випадків зводилося до створення комплексів методик на знаходження правильних відповідей на питання, які з'являються у практиці, не залежно від того чи правильно вони поставлені або ж ні. Японські ж методи вирішення проблемних питань передбачають спершу пошук причини виникнення і правильне формулювання.

За останній час у США і європейських країнах із врахуванням Японського досвіду створені різні моделі менеджменту, у центрі уваги яких перебуває безпосередньо людина. В основному, дані моделі містять такі блоки:

- персонал підприємства;
- детальний облік знань і навичок робітників під час призначення їх на ключові посади на підприємстві;
- стиль й культура ділових взаємовідносин на даному підприємстві;
- довгострокові цілі розвитку організації.

Стратегічні концепції менеджменту працівниками у промислово-розвинених державах визначають робітників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності й націлені на підготовку персоналу відповідно до мінливих вимог ринку й із врахуванням введення нових технологій. Випускники університетів, які наймаються компаніями США, проходять справді серйозну програму професійної адаптації вимогам

виробництва. Вона має в собі такі стадії як відбір, навчання перед початком праці, орієнтацію або іншими словами знайомство, навчальну підготовку, адаптацію, призначення й оцінку (оцінювання усього процесу заміщення вакансії).

У промисловості України більш ніж половина робітників служб управління персоналом зайняте нормуванням і оплатою праці, у той час, як у системах менеджменту трудових ресурсів у США найбільша частина робітників зайнята відбором, адаптацією й оцінкою кадрів. На підбір одного кандидата у США витрачається до 16-18 людино-годин, у Японії – до 48 людино-годин, показники в Україні значно менші у кілька разів. Кожного року кількість працівників кадрових служб у США росте на 2 %.

Успішність менеджменту персоналу визначається ефективністю використання трудових ресурсів задля впровадження поставлених перед ними цілей, комплексною візією проблем та повним підходом до людських ресурсів в зв'язку з стратегічними установками організації. Так, у рамках менеджменту постає нагальна потреба у зміні функціональної моделі керування персоналом в організації на підставі своєї організаційної філософії, що ґрунтується на власному досвіді роботи з власними працівниками та використанні практики провідних українських і світових організацій.

2.2. Особливості управління персоналом машинобудівних підприємств

Змога працівників організації одночасно бути й об'єктом й суб'єктом менеджменту це головна специфічна особливість управління персоналом. Методологія менеджменту персоналу передбачає розгляд суті кадрів підприємства як об'єкту управління та процесу формування поведінки осіб, що відповідає цілям та завданням компанії, методам та принципам менеджменту персоналу. Основною метою управління персоналом під час трансформації економіки є поєднання ефективного навчання працівників, збільшення кваліфікації та трудової мотивації задля розвитку здібностей робітників, стимулювання їх задля виконання робіт більш високого рівня.

У будь-якій організації є технологія (сучасна стратегія) менеджменту персоналу, яка визначає певні шляхи збільшення ефективності керування: порівняно гарно розвинута система адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовищ, гнучкі системи організації роботи, системи оплати праці, яка побудована на принципах усебічного врахування особистого внеску та\або рівню професійної компетенції, використання практики делегування повноважень підлеглим, існування розгалуженої системи організаційної комунікації, що забезпечує багатосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки на підприємстві.

Провідна роль в забезпеченні економічного росту, соціального розвитку і науково-технічного прогресу України стосуються саме промисловості. В структурі промисловості України найбільшу питому вагу мають сектори важкої промисловості, особливо машинобудування, що є фундаментом економічного потенціалу України. Від рівню ефективності роботи організацій у певній мірі залежить стан соціально-економічного розвитку держави [32, С. 57].

Машинобудування чи машинобудівна промисловість є найважливішою комплексною галуззю обробної промисловості, що включає проектування, виробництво та експлуатацію машин й інструментів

Враховуючи ситуацію, яка склалася із машинобудівним комплексом України сьогодні, варто звернути увагу і на проблему, що полягає у потребі організацій в кваліфікованих робітниках.

Із-за низького рівню заробітної плати молоді спеціалісти не хочуть працювати в даній галузі, а більша частина досвідчених робітників промислових підприємств вже у пенсійному віці. Дана ситуація - загрозна для машинобудівного сектору. Втрачаючи висококваліфікованих робітників, що звільняються чи виходять на пенсію, машинобудівні компанії не мають можливості підготувати їм достойну заміну, що, звичайно, знаходить своє відображення у нижчій якості виконання роботи [32, С. 61].

В дійсності на машинобудівних підприємствах перевагу віддають децентралізації управління, іншими словами проміжному варіанту поміж

централізацією менеджменту й самоуправлінням. Актуальність даного управлінського інструменту обґрунтоване високим темпом зміни технологій, поведінки споживачів, і у результаті зменшенням життєвого циклу продукції, високою індивідуалізацією відносин з клієнтами. Основні переваги децентралізації це оперативне прийняття рішень, збільшення маневреності і мотивації підрозділів, створення особливого клімату відносин з персоналом, що відчуває себе єдиною командою, із високою відповідальністю й мотивацією, яка дозволяє одержати синергетичний ефект. В основні передумови становлення і розвитку мотивації роботи на рівні організації входять створення компанії, яка постійно «навчається», та створення певних умов задля удосконалення професійних навиків. Інвестування у персонал та розвиток людського потенціалу дозволить реалізувати прихований потенціал робітників та забезпечить їх прихильність до справи підприємства.

Тож щоб розвиватися і підвищувати ефективність роботи машинобудівних компаній слід постійно шукати нові способи покращення процесу роботи. Організаційно-економічний розвиток машинобудівних організацій можливий під час формування відповідного ефективного механізму, що забезпечить передачу дії з рушійних сил (зовнішніх та внутрішніх чинників, причин) до внутрішніх та зовнішніх аспектів промисловості й зумовлює перетворення її оргструктури, якісних та кількісних характеристик економічної діяльності.

Під час постійних змін економічного середовища основну увагу варто уділити ефективному використанню, стимулюванню і мотивації до ефективної діяльності наявних трудових ресурсів, що можуть зміцнити стан машинобудівних організацій у економічній системі України.

Конкуренція на міжнародних ринках загострюється, сильно посилюються вимоги і відповідальність керівників в управлінні підприємствами. Тож кадрове забезпечення ефективності роботи стає особливо важливим, так як дає можливість встановити, наскільки менеджмент підприємства відповідає рівню досягнення поставленої мети.

Оцінка ступеню та раціональності використання працівників машинобудівного підприємства повинна ґрунтуватися на: виявленні причин неповного або неефективного використання його робочого часу і визначенні сумарної кількості прямих та прихованих втрат робочого часу, відхилень реального сукупного фонду робочого часу від потенційної кількості номінального робочого часу, проведенні групування факторів втрат часу і нераціонального використання робочого часу працівниками організації і оцінці ефективності усунення знайдених втрат часу, пошуку перспективних резервів економії робочого часу і створення ефективних заходів по усунення виявлених відхилень від їхнього планового рівню.

Аналіз кадрового забезпечення ефективності роботи компаній повинний сприяти узгодженню принципів та цілей кадрової роботи із принципами і цілями усієї компанії, стратегією й етапом її розвитку.

2.3. Управління персоналом машинобудівних підприємств в умовах кризи

Нині один з пріоритетних видів промислової діяльності це машинобудування.

Машинобудування є ключовою ланкою економіки, від стану та рівню розвитку якої залежить промисловий потенціал держави, її конкурентоспроможність на світових ринках, та рівень її соціального розвитку. Тож є дуже актуальною потреба у постійному контролі за станом й розвитком комплексу машинобудування і його секторів.

Тема антикризового управління машинобудівним підприємством є дуже актуальною на сьогодні і полягає в формуванні ефективної і гнучкої системи господарювання під час досить складної ситуації в Україні для машинобудівних галузей. Через це особливу увагу треба приділяти організації й удосконаленню усіх елементів антикризового менеджменту. Також, запровадженню основних принципів і методів менеджменту безпосередньо у кризових ситуаціях, вдосконаленню кадрового менеджменту для попередження і відновлення неплатоспроможності організацій машинобудівної сфери, та

проведенню низки заходів по забезпеченню їх стабільної роботи. Розроблення адекватних і найменш ризикових менеджерських рішень, із допомогою яких можна добитися потрібних цілей і позитивного результату нині є основним питанням антикризового менеджменту машинобудівного підприємства. Основне завдання системи антикризового управління українськими машинобудівними підприємствами є попереднє реагування на зміни кон'юктури ринку, правильний вибір і використання раціональних управлінських рішень із метою подолання кризових ситуацій і подальше їхню діагностику на ранніх етапах роботи організацій машинобудівної галузі

Кризовим станом підприємства називають низку ситуацій, що збільшують ймовірність появи неплатоспроможності організації і провокують виникнення загроз з її зовнішнього та внутрішнього середовищ та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного та виробничого механізмів існування [34]

Кризові ситуації в компаніях машинобудівної сфери України призвели до появи великої кількості проблем в галузі менеджменту персоналу, а саме:

- зниження чисельності робітників і частки персоналу машинобудівних організацій передпенсійного віку;
- зменшення престижу роботи в виробничих сферах, а отже і привабливості праці у машинобудівній сфері;
- зниження кількості висококваліфікованих керівників, спеціалістів і працівників в найбільших промислових регіонах України;
- великого розриву між рівнем заробітної плати та рівнем потреб робітника;
- сильного загострення соціальних питань, погіршення робочої обстановки, соціально-психологічного клімату в колективах і т.д.

Головним завданням управлінського менеджменту у будь-якій організації, у тому числі й у секторі машинобудування, є оперативна розробка таких рішень, що дозволять досягти потрібного результату з мінімальними

витратами. Це можливо на базі підготовки спеціальної системи управління кризовими ситуаціями.

Є декілька етапів по подоланню кризи на підприємстві (Табл. 2.1.), якщо керівництво буде їх дотримуватися очікується швидке подолання кризи.

Таблиця 2.1. - Етапи реалізації системи менеджменту кризових ситуацій

Назва етапу	Коротка характеристика етапу	Результат
Діагностика кризової ситуації	<ul style="list-style-type: none"> - знайдення відхилень параметрів ситуації від нормальної, дострокове виявлення симптомів кризи, оцінка імовірних ознак загрози кризи; - установлення причинно-наслідкових зв'язків та прогнозможливих напрямків розвитку кризи за параметрами можливих витрат, можливості збитків й рівню дефіциту часу для виходу із кризи; - визначення та оцінка факторів, що впливають на розвиток кризи, установлення їх взаємозв'язку та взаємозалежності. 	Оцінювання параметрів кризи.
Створення концепції виходу з кризи	<ul style="list-style-type: none"> - повний аналіз і оцінка стану організації; - реструктуризація компанії; - розроблення стратегії остаточної стабілізації, подоланні наслідків кризи, перехід до економічного росту чи ліквідації компанії. 	Розробка стратегічних й тактичних планів по подоланню кризи.
Впровадження концепції виходу з кризи	<ul style="list-style-type: none"> - підтримання процесів оновлення, збільшення ефективності управління компанією; - налагодження групової роботи кризових команд; - безперервний контроль та оцінка процесу робіт іта їх результатів; - забезпечення потрібного рівню згуртованості працівників. 	Усунення кризи та її наслідків.
Подолання кризи	<ul style="list-style-type: none"> - покращення економічних, фінансових і виробничих показників; - проведення інвестиційних проєктів; - покращення рентабельності діяльності компанії; - збільшення чистого прибутку організації; - збільшення ефективності менеджменту. 	Повернення до цілей і нормальної роботи організації і попередження майбутніх кризових станів.

Найпоширеніші й найактуальніші антикризові заходи управління сучасним машинобудівним підприємством це:

1. Зменшення витрат – інструмент, яким організація зможе скористатися щоб стабілізувати фінансове становище. Звичайно для того, щоб збільшити рентабельність продажів та далі нарощувати приплив коштів, слід зменшити витрати. В рамках цього використовують нормування усіх статей витрат та жорсткий контроль виконання установлених нормативів. Даний підхід покаже відчутні результати, дозволяючи втримати витрати підприємства на потрібному рівні.

2. Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція має під собою пошук можливостей процесу закупівель разом з іншими покупцями. Нарощування обсягів закупівель дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція має під собою більш тісну роботу із ключовими постачальниками сировини та матеріалів, та проведення спостереження за цінами на матеріали, виходу на ринок можливих нових постачальників як альтернативу дорожчим матеріалам.

3. Аналіз можливостей аутсорсингу дорогих процесів. Потрібно відзначити, що вигідно робити самостійно та що дешевше закуповувати, або які процеси передавати іншим виробниками.

4. Жорсткість контролю усіх видів альтернативних витрат. Користування платним Інтернетом у особистих цілях, телефонні дзвінки закордон, активне використання оргтехніки - це ще не усі витрати, які можна уникнути.

5. Перегляд організаційної структури задля виключення зайвих рівнів керування.

6. Оптимізування технологічних процесів.

7. Оптимізування оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

Під час кризи звично основну увагу приділяють фінансовим й правовим механізмам, а щодо працівників застосовують один захід – скорочення штату із метою зниження витрат на робітників, а питання менеджменту персоналу у системі пріоритетів вибору антикризових механізмів грають невелику роль. У таких умовах важливий фактор виведення організації із кризи слід

використовувати системний підхід до менеджменту персоналу, який проявляється в розподілі функцій та повноважень, виборі принципів антикризового менеджменту, розробці та впровадженні нової кадрової політики й управлінських рішень.

Наслідками кризи персоналу у виробничих компаніях мають полівалентний характер та їх не можна охарактеризувати однозначно. У них є здатність створювати (чи руйнувати) нові менеджерські зв'язки, створювати стиль внутрішнього співробітництва чи збільшувати протидію змінам, освоювати нові норми і цінності, ідеали поведінки, задля приведення організації до відродження чи до повної ліквідації кризи. Усе залежить від того, чи зможе управління кризовою ситуацією вчасно знайти причини можливої кризи кадрів, проаналізувати власні можливості і включити механізм зниження негативних впливів кризи.

Під час кризи кадрова політика організації змінюється під впливом кількості фінансових коштів, неминучості організаційних змін та згортання переліку соціальних програм. Основні завдання кадрової політики у кризових періодах стають:

- створення команди менеджерів, що здатні розробити та запровадити програму виживання та розвитку компанії;
- збереження центру кадрового потенціалу організації;
- реструктуризація кадрового потенціалу підприємства;
- подолання соціально-психологічної напруженості у трудовому колективі

Щоб запобігти кризовим ситуаціям підприємству слід регулярно вивчати тенденції змін показників і прогнозувати їх, вести постійний облік виробництва і реалізації готової продукції. Тож із-за цього постає потреба у розробці програмного забезпечення для обліку витрат, готових продуктів, розробки баз даних надійних і ненадійних партнерів та споживачів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарськофінансового стану підприємства

Повна назва: Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання імені М.В.Фрунзе (скорочено ПАТ "Сумське НВО імені М.В.Фрунзе") [37]. Адреса підприємства: Україна, місто Суми, вулиця Горького, 58

Види діяльності:

28.13 - Виробництво насосів й компресорів

28.99 - Виробництво машин й устаткування спеціального призначення.

16.10 - Лісопильне й стругальне виробництво

16.24 - Виробництво дерев'яної тари

25.50 - Кування, штампування, карбування; порошкова металургія

85.32 - Професійно-технічна освіта

55.10 - Діяльність готелів й подібних засобів тимчасового розміщення [38].

Свою історію Сумське машинобудівне НВО імені М. В. Фрунзе починає ще із 15 листопада (28 листопада за новим стилем) 1896 року, коли через наказ Миколи II було затверджено умови діяльності у Росії бельгійського акціонерного товариства «Сумські машинобудівні майстерні», перший директор якого був А. І. Бєроунський, бельгійський підданий. Засновниками підприємства, окрім іноземних компаньйонів, були визначні українські цукрові магнати які П. І. Харитоненко, М. О. Суханов, Л. Є. Кенінг, О. О. Гебіндер й інші. За задумкою засновників акціонерне товариство повинне було займатися випуском та ремонтом обладнання для цукрових заводів, Донбаських шахт, залізниць. До кінця 1896 року було побудовано ключові цехи заводу — ливарний, механічний, ковальський, котельний, модельний і мідно-кабельний.

У 1897 році завод випустив першу партію нескладної продукції. Підприємство, головним чином, проводило ремонт обладнання цукрових заводів. Для залізничного обладнання виготовлялися семафори й хрестовини для стрілок. Тоді на заводі працювали 350 робітників.

1908 рік став визначним, так як було виготовлено першу вітчизняну парову машину, а у 1929 році уперше в Україні освоєно електродугове зварювання. 1933 рік став також інноваційним так як було виготовлено перший поршневий компресор із продуктивністю 10000 м³/год. За 1937—1940 роки виготовлено унікальний надпотужний компресор для синтезу аміаку з тиском 850 атмосфер. Схожі машини тоді не випускала ні одна західноєвропейська компанія. Випускалися підвісні центрифуги із ремінною передачею і ручним вивантаженням осаду, парові крекінг-машини й апаратура для цукрової промисловості.

В лютому 1994 року об'єднання через корпоратизацію перетворене в відкрите акціонерне товариство "Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання імені М.В.Фрунзе". В квітні 2000 року після покупки останнього державного пакета акцій, процес приватизації повністю завершився. А у 2015 році Відкрите Акціонерне Товариство «Сумське НВО імені М.В. Фрунзе» перейменували на Публічне Акціонерне Товариство «Сумське НВО».

Нині товариство це один із найбільших у Європі виробників як серійних, так й ексклюзивних сучасних технологічних ліній та унікальних комплексів для хімічної, газової й інших секторів промисловості.

Високопрофесійний персонал, сучасна виробнича база у поєднанні із новими технологіями дає можливість виробництву будувати багато об'єктів «під ключ», починаючи із проектування та закінчуючи технічним обслуговуванням.

Компанія підтримує ділові контакти із партнерами в Україні, державах СНД, Європи, Азії, Африки та Америки. Укріплюються зв'язки із споживачами, проходить багатостороння технічна допомога під час експлуатації обладнання.

На сьогодні на виробництві працює близько 3 500 людей. Загальна площа цехів складає 591 812 м², загальна виробнича площа - 503 691 м² [39].

В організації працюють працівники від 18 років й до 75 років. Середній вік робітника складає 45 років. У тому числі в організації проходять практику студенти з 16 років.

Система оплати праці це зарплата і премія. Проте за останні роки заробітна плата виплачується невчасно й із значними затримками.

Стратегія підприємства на майбутнє це розширення ринків збуту й вихід з неприбутковості.

Організація експортує продукцію і послуги для машинобудівних компаній наприклад відливки, поковки, засоби пожежогасіння, труби зварювальні матеріали і може займатися різноманітними виробничими послугами.

Поміж партнерів організації провідні позиції займають по традиції держави СНД, проте є і країни далекого зарубіжжя (рис.3.1.).

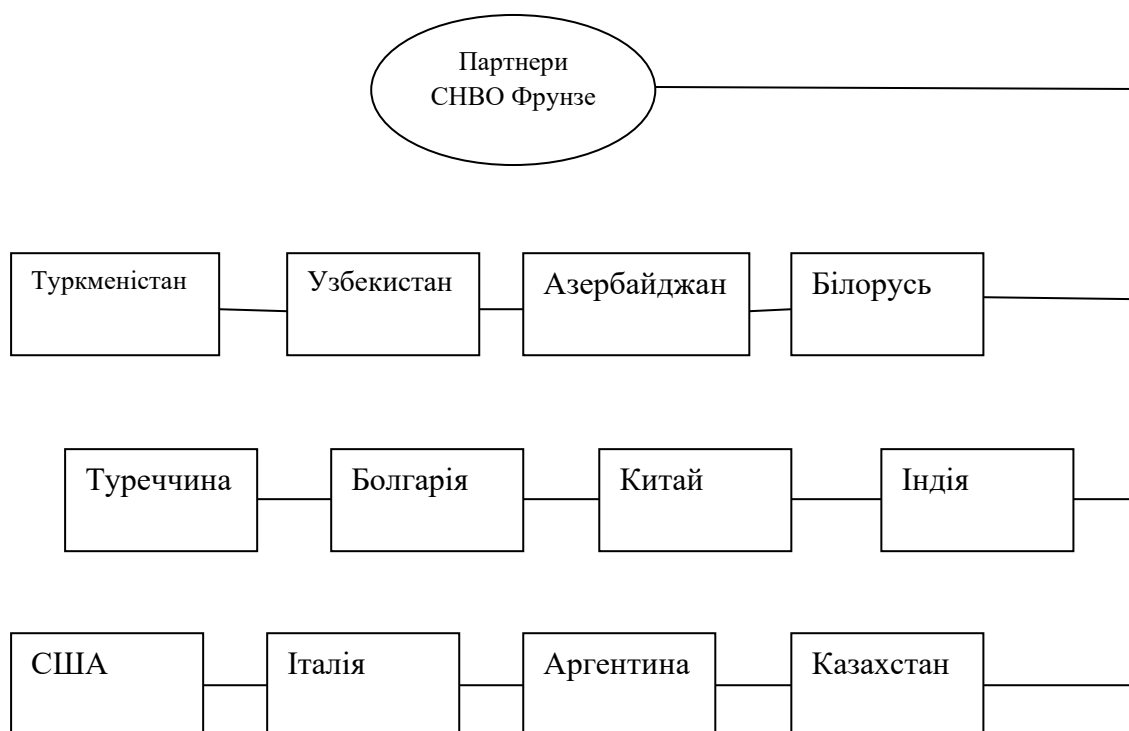


Рис. 3.1. – Партнери Сумського НВО

Тож, можна зробити такі висновки, що підприємство обслуговує дуже багато ринків і займається в основному експортом. Так як сфера діяльності організації дуже широка це дозволяє розширювати свої ринки.

Найбільші українські конкуренти це заводи – Могилів – Подільський, Прогрес (певні види продукції), і Харверст. Проте Сумське НВО залишається найбільшим по розмірам у Європі, тоє це є його конкурентною перевагою.

Споживачами продукції й послуг є різноманітні великі компанії і заводи (АЕС, енергетичні, хімічні, нафтовидобувні й інші виробництва), що використовують у власній діяльності спеціальні прилади.

Якщо казати про динаміку реалізації основних видів продукції, то вона невтішна. Якщо проаналізувати динаміку продажів за 20 років то вона знижувалася, особливо великий спад був у 2014 році, що пов'язано з політичною ситуацією в Україні. Тож нині підприємство є неприбутковим і нерентабельним.

У акціонерному товаристві бухгалтерський облік ведуть згідно із національними стандартами України. В організації розроблені Положення про облікову політику згідно із вимогами Закону України Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні №996-XIV від 16.07.1999 року. Бухгалтерський облік у товаристві є централізованим, запроваджено механізований облік на персональних комп'ютерах. На виробництві вибрано журнально-ордерну форму ведення бухгалтерського обліку, використовують оперативно-бухгалтерський (іншими словами сальдовий) метод обліку матеріалів. Дохід визнають на дату відвантаження продукції. Облік витрат на виробництво здійснюють за позаказним методом із елементами нормативного. Під час вибуття запасів застосовують метод середньозваженої собівартості. При нарахуванні амортизації використовують прямолінійний метод, ліквідаційну вартість основних засобів приймають рівною нулю. Поточна дебіторська заборгованість по продукції, товарам, послугам включається у підсумок балансу за чистою реалізаційною вартістю. Резерв сумнівних боргів визначають, виходячи із аналізу платоспроможності окремих боржників. Є резерв оплати відпусток. Поточні зобов'язання показуються за сумою їх погашення. виправлення помилок й змін в фінансових звітах в попередніх періодах здійснюють у вигляді коригування сальдо нерозподіленого прибутку на початку звітного року [40].

Тож можна зробити висновок, що колись потужний, інноваційний завод перетворився сьогодні на неприбутковий «тягар» із-за неправильного управління підприємством.

3.2. Система управління персоналом на підприємстві НВО Фрунзе

Управління працівниками це одна із головних сфер життя організації, що здатна багаторазово збільшити її ефективність.

Система менеджменту персоналу забезпечує безперервне удосконалення методів роботи із кадрами. Суть управління персоналом на НВО Фрунзе, включаючи найманих працівників, роботодавців й акціонерів організації, полягає в встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. У основі даних відносин полягають принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінку та роботу персоналу з метою максимально ефективного використання цих факторів.

Паралельно із процесом створення нових структур управління іде процес усвідомлення нової ролі працівників у забезпеченні ефективної роботи організації. Сьогодні пріоритетом користуються такі заходи, як: збільшення рівня залучення працівників у процес розробки й ухвалення управлінських рішень, підготовка та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, удосконалення систем його оцінки.

Загальна структура організації включає виробничі підрозділи, де безпосередньо проходить процес виготовлення продукції, органи керування підприємством й організації по обслуговуванню колективу робітників. Сьогодні підприємство має широкую мережу організацій в обслуговуванні персоналу.

На підприємстві в основному застосовуються адміністративні, економічні та соціально психологічні методи.

Адміністративні методи менеджменту на підприємстві направлені на таку поведінку як усвідомлена потреба у дисципліні праці, почутті обов'язку, прагненні працювати. Вони носять безпосередній характер впливу, іншими словами, базуються на владі, дисципліні й стягнення. Такі методи це потужний важіль у досягненні поставлених цілей в випадках, коли треба підпорядкувати колектив та направити його на вирішення певних завдань. Високий рівень регламентації менеджменту і трудової дисципліни це умова ефективності адміністративних методів на НВО Фрунзе.

Економічні та соціально-психологічні методи на підприємстві носять опосередкований характер управлінського впливу, враховуючи те, що економічні методи займають ключове місце у менеджменті персоналу на НВО Фрунзе. Під час прийняття управлінських рішень застосовуються усі методи управління, аналізуються конкретні ситуації, що враховують чужі помилки, що дозволяє ефективніше вирішувати виникаючі проблеми.

На підприємстві використовуються й мотивація різних видів (рис. 3.2.).

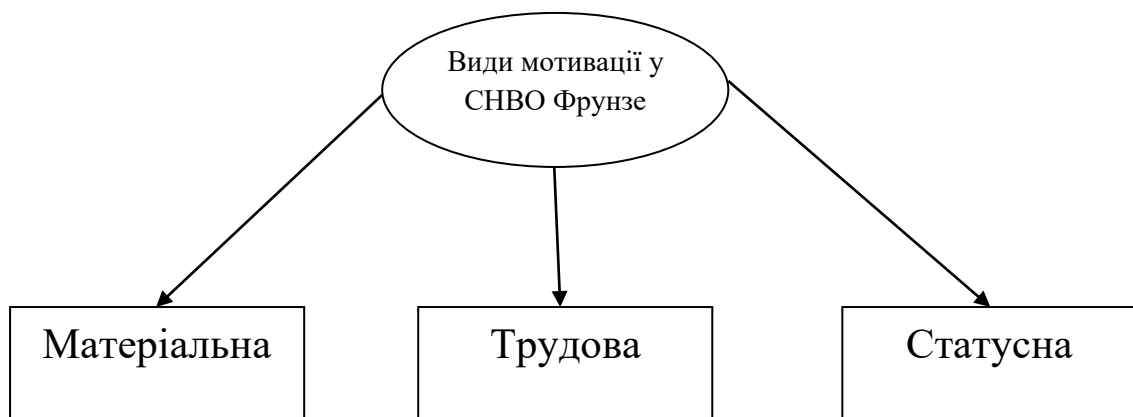


Рис. 3.2. - Види мотивації у залежності від потреб

Матеріальна мотивація на підприємстві полягає у заохоченнях, які видаються як в грошовому еквіваленті (премії, надбавки до заробітної плати, інше), так й у негрошовому вигляді (оплата путівок у санаторій, видача подарункових сертифікатів, інше)

Трудова мотивація полягає у створенні в робітників рушійних сил поведінки, що пов'язані безпосередньо із робочим процесом (покращення умов роботи, зміна робочого розкладу, надання додаткових відгулів та можливості самостійно розподіляти робочий час й інше.)

Статусна мотивація у деякому роді є психологічною мотивацією. Робітником рухає прагнення до кар'єрного росту і виконання більш відповідальної роботи, та до загального визнання й високого неофіційного статусу.

Заробітна плата на підприємстві є базовою мотивацією, що потрібна для робітника. При цьому її невеликий та фіксований обсяг часто викликає почуття передбачуваності й не повної задоволеності і у певній мірі підсвідомо зменшує

інтерес до виконуваної роботи. Премія на підприємстві є одним із найпоширеніших та традиційних способів матеріальної мотивації.

Премії надають відчуття стабільності, впевненості у винагороді за відповідальну роботу. Їх розуміння у психологічному плані набагато глибше, аніж просто гроші на додаткові витрати. Однак через складне становище підприємства вони не є частими.

Також наявні святкові подарунки: милі (нехай й недорогі) презенти для колективу і з нагоди Нового року, є способом віддячити робітникам за старанну працю. Людина, що отримує навіть невеликий сувенір відчуває, піклування про неї а також свою важливість.

Фотографія працівника місяця на дошці пошани та стаття у корпоративній газеті є дієвими методами нематеріальної мотивації. Співробітникам дуже приємно почувати себе важливими.

Корпоративні вечірки, пікніки і інші заходи допомагають підтримувати командну атмосферу. Вони забезпечують згуртованість колективу, де кожний працівник відчуває що він не один. Проте за останні роки, як вже було сказано, кількість таких заходів є досить малою із-за фінансового становища підприємства.

На підприємстві діє така форма мотивації як доручення відповідальних завдань. Робітник, якому доручають важкі завдання, усвідомлює, що йому довіряють. Цей спосіб спонукає відповідати тому гарному образу, що вдалося створити, професійно виконуючи роботу.

На підприємстві проводять роботу над його престижем. Керівництво докладает зусилля для того, щоб організація знову була відомою і респектабельною, де приємно працювати професіоналам. Це імідж, що поширюється на кожного робітника.

Також в якості мотивації на заводі присутній соціальний пакет для усіх працівників, який є однією з конкурентних переваг у порівнянні з іншими організаціями.

Гарна атмосфера в колективі є важливим аспектом управління. Досягається вона різними способами: заохоченням доброзичливого спілкування, декларуванням і дотриманням позитивних корпоративних цінностей. Цей метод досить дієвий - людині хочеться повертатися туди, де вона почувається добре. Таку роботу працівник буде цінувати, навіть коли заробітна плата на підприємстві менша, аніж на конкуруючому, проте із напруженою стресовою обстановкою та токсичним колективом.

Тож можна зробити висновки, що управління за досить довгі роки роботи НВО Фрунзе на належному рівні, проте є деякі недоліки, що в свою чергу обумовлені низькою грошовою забезпеченістю підприємства, тому важливо дещо вдосконалити систему управління, а саме у більшій мірі мотиваційний аспект, так як заробітні плати є недостатнім стимулом для робітників.

3.3. Заходи удосконалення системи управління підприємства НВО Фрунзе та оцінка їх ефективності

Механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу у умовах ринкового господарювання сильно впливає на забезпечення конкурентоспроможності організації і створення конкурентних переваг через раціональне використання інтелектуальних ресурсів та трудового потенціалу робітників. Недивлячись на звелику кількість і накопичений досвід наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених щодо удосконалення форм й методів кадрового менеджменту, більшість українських організацій через недостачу висококваліфікованого управлінського персоналу і недостатньо гнучку та застарівшу концепцію кадрової політики не встигають реагувати на стрімку зміни ситуації на ринку праці, сучасні вимоги до мобільної переорієнтації свого інтелектуального потенціалу, запровадження нових технологій кадрової роботи як одного із дієвих виробничих процесів [41].

Так, на досліджуваному підприємстві хоча і налагоджений управлінський процес, але забезпеченню саме ефективності менеджменту не приділяється достатньої уваги, наслідком є низький рівень кадрового і наукового потенціалу

підприємства, який не забезпечує його достатній розвиток. Тож, під час інформатизації суспільства та глобалізації економіки важливість забезпечення ефективності менеджменту персоналу в успішному розвитку підприємства є домінуючою.

Науковий пошук шляхів покращення функціонування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу машинобудівного підприємства — це поглиблене вивчення індивідуальних якостей особистостей, типології трудової поведінки працівників, розвитку їх інтелектуального потенціалу, самоменеджменту і своєчасного ефективного використання можливостей кожного робітника.

Головна умова підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства це не лише побудова механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, а і використання на підприємстві запропонованих напрямків, що зможуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. Через це в межах дослідження найбільш актуальним є питання у формуванні ефективного механізму забезпечення ефективності діяльності працівників і прогноз рівнів ефективності роботи промислового підприємства на основі розроблених і запропонованих методів. На механізм має негативний вплив дія даних чинників:

— іноді під час певних ситуацій трудові відносини формуються стихійно, без належного контролю;

— знижується рівень соціальної захищеності найманих робітників, що є наслідком, із однієї сторони, перегляду державних соціальних гарантій не на користь персоналу, а із іншої — нестабільне становище підприємств, особливо машинобудівної сфери;

— лишається низькою ефективність діяльності соціальних партнерів у формуванні і розвитку системи соціального партнерства у сучасних умовах.

Автором роботи запропоновано напрямки процесу удосконалення механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, що базуються

на засадах функціонального підходу із виокремленням організаційно-інформаційно-мотиваційного компонента.

Управлінська діяльність вимагає розроблення нових прогресивних методів і механізмів забезпечення ефективності роботи персоналу, що впливають на роботу організації у цілому і забезпечують збільшення продуктивності та результативності праці.

Успіх функціонування організації залежить не тільки від якісного рівня планування її діяльності, але і від ефективності проведення інших функцій управління. Перехід від звичайного використання знань до їхнього розвитку, накопичення і обміну обумовлює необхідність розроблення і запровадження такої організаційної культури, через яку керівництво переконалося би в тому, що обмін знаннями оказує синергетичний ефект в цілому на підприємство. Нові знання створюються через інформаційний обмін і надання рекомендацій, що ґрунтуються на досвіді. Тож, для початку, треба стимулювати обмін знаннями поміж робітниками за допомогою ефективної кадрової політики, а вже потім, щоб забезпечити обмін знаннями, слід сприяти доступу робітників до комунікаційних технологій в організації.

Варто зауважити, що, коли стоїть питання про удосконалення бізнесу, майже всі керівники починають вкладати кошти у нове обладнання, купують більш сучасну техніку, орендують додаткові приміщення. Так, це звісно потрібно. Проте, вважаємо, що це не зовсім правильне рішення, так як слід, насамперед, прагнути до збільшення рівня працездатності працівників. У кожній організації є свої методи заохочення, мотивації робітників, проте існують й ті, які повинні виконуватись усюди. Можна виділити дані шляхи збільшення продуктивності роботи:

1. Конкретність і зрозумілість поставленої задачі.
2. Залучення й заохочення персоналу при наймі.
3. Регулярна атестація працівників.
4. Інформування кадрів про досягнуті цілі.

5. Створення для робітників відповідних соціально-економічних і організаційно-технічних умов роботи.

6. Матеріальне стимулювання росту професійно-кваліфікаційного рівню робітників наскільки це можливо при обмеженому бюджеті.

7. Персональне заохочення персоналу до праці.

8. Вчасно висловлена подяка робітникам допоможе підтримати рівень їхньої мотивації.

9. Створення нових потреб для працівників й пошук способів їх задоволення.

10. Застережні засоби (але штрафні санкції, так як вони заборонені в Україні і лише зменшують мотивацію і бажання працювати), що допоможуть робітникам бути більш організованими.

Треба уміти використовувати сильні сторони кожного окремого робітника. Це зможе підвищити ефективність виконуваної роботи. Так як коли неможливо збільшити надходження ресурсів, то слід збільшити їх віддачу. Ефективність є тим інструментом, з допомогою якого можна збільшити результативність таких ресурсів, як знання та здібності.

Безпосередньо мотивація персоналу це основний чинник збільшення продуктивності роботи. Стимулювання робітників допоможе досягнути поставлених цілей, і покращити досвід роботи. В свою чергу працівники сумлінно виконуватимуть власні обов'язки, а їх сили будуть направлені на досягнення спільних цілей й інтересів заводу. Так можна достатньо зменшити плінність кадрів.

Ось чому збільшення ефективності повинне стати одним із найбільш пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Ще велику важливість здобуває ефективність в аспекті інструмента керівника, яка дозволяє досягнути більш високих результатів праці.

Задля запобігання небажаним втратам робітників, на підприємстві варто розробити заходи по моніторингу морально - психологічного клімату у колективі, ступеню задоволеністю кожного робітника роботою, умовами праці,

відпочинку, задоволеністю рівнем заробітної плати. Для цього, найкраще підходять методи опитування, анкетування, бесід (групових й індивідуальних).

Тож, один з факторів, який посприяє зменшенню проблем при менеджменті персоналу є систематичний аналіз стану працівників на підприємстві, його планів і проблем. Провідний менеджерський досвід свідчить про те, що стрижень, навколо якого формується колектив, це корпоративна культура. Вона допомагає дотримуватись установлених правил та рахуватись із нормами трудової діяльності. Вона сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі. Злагода поміж робітниками дозволяє запроваджувати управлінські рішення швидше та легше. Тож слід обов'язково звернути увагу на корпоративну культуру.

Також дуже важливим пунктом покращення системи управління є удосконалення мотивації. Є певний алгоритм для підприємства.

Крок 1. Слід повідомити робітників про плани удосконалення мотивації. Персонал повинен бути у курсі усіх змін на підприємстві, у запровадження системи мотивації — не є винятком. Усі повинні бачити перспективи та переваги майбутніх заходів, а головне вигоду для себе.

Так як підприємство є великим, то від генерального директора направляють розпорядження керівникам цехів, які, в свою чергу, доносять інформацію підлеглим.

Крок 2. Слід ретельно вивчити штатних робітників. Часто для цього використовують звичайні письмові опитування й анкетування. Ці методи дозволяють визначити задоволеність робітників умовами праці, відносинами у колективі, прагненні до кар'єрного зростання й іншими.

Проте варто провести атестацію працівників. Це більш глибоке дослідження, яке допоможе виявити найкращих робітників, та розділити персонал на тих, хто працює стабільно й із перемінним успіхом, оцінити рівень знань та навичок, відповідність займаним посадам та інші досить значущі показники.

Крок 3. Потрібно проаналізувати систему мотивації інших схожих організацій. Вивчити види мотивації працівників у аналогічних компаніях буде особливо корисним коли не планується залучення сторонніх фахівців, а розробка програми відбувається своїми силами.

Звісно, не слід запозичувати повністю готові, нехай навіть гарно працюючі, схеми, так як в кожного підприємства й колективу є свої особливості.

Крок 4. На цьому етапі потрібно ствердити кінцевий варіант програми мотивації. Беручи за основу якусь з систем мотивації конкурентів, використовуючи їх досвід та дані про власний персонал, можна скласти ефективну систему мотивації для трудового колективу.

Важливо пам'ятати, що допомога чи хоча б консультація грамотного фахівця усе ж не буде зайвою.

Крок 5. Запровадження системи мотивації. Коли система мотивації готова, її знову слід у подробицях донести до працівників. Усім повинні бути зрозуміла система нарахування бонусів й премій й інші особливості процесу.

Обов'язково треба розказати про головну мету, яку переслідує комплекс майбутніх заходів. Якщо робітники не лише прагнуть особисті заохочення, однак ще відчують себе важливим елементом великого процесу, це ставить якість роботи на зовсім інший рівень.

Також, унаслідок виявлених раніше недоліків слід внести певні пропозиції з подальшої їхньої ліквідації і удосконалення системи управління працівниками на НВО Фрунзе:

1. При підборі і розміщенні управлінських кадрів варто дотримуватися певної системи, що буде складатися із: планування та прогнозування потреби у управлінських кадрах;

- важливо почати робити оцінку особистостей та ділових якостей кандидатів в резерві, сформувати цей резерв і організувати його підготовку;

- підібрати та розмістити кадри з резерву, організувати роботу із ними, виконувати регулярний контроль, оцінювати результати праці.

2. Також у формуванні кадрового резерву на НВО Фрунзе слід включити:
 - виявлення поміж працівниками людей, які мають певний потенціал для призначення на керівні посади;
 - підготовку людей, що зараховані до резерву керівників, для керуючих посад;
 - забезпечення вчасного заміщення вакантних посад керівників із числа компетентних та здатних до якісної управлінської роботи;
 - створення прийнятних умов для послідовності і сталості управління заводом і його цехами.
3. Створити механізм оцінки і прогнозування потреби в дійсно висококваліфікованих кадрах.
4. Виділяти гроші на навчання і перекваліфікацію працівників.
5. Сформувати індивідуальні графіки планування робочого дня (або тижня).
6. Вдосконалити процеси регламентації управлінських функцій через розробку нових посадових інструкцій, положень та виробничі процеси.
7. Сформувати належний рівень соціально-побутового, медичного і культурного обслуговування та як вже було зазначено раніше вдосконалити мотивацію праці.

Виконавши усі рекомендації по удосконаленню системи управління персоналом на НВО Фрунзе збільшиться ефективність праці, а значить і якість продукції та швидкість її виготовлення, що у свою чергу дозволить підвищити доходи виробництва, а згодом і отримувати прибутки та бути рентабельним.

Отже, аналізоване машинобудівне підприємство, у випадку якщо має намір запроваджувати управлінські новації і приймати ефективні управлінські рішення, повинне визначити особливості інформаційного забезпечення, має бути здатним гарантувати досягнення поставлених цілей та вирішення визначених підприємством завдань.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом це сукупність принципів, механізмів, методів та форм впливу на формування, розвиток й використання потенціалу робітників підприємства, що реалізуються як низка взаємозалежних напрямів й видів діяльності. Іншими словами управління персоналом одночасно це система організації, процесу й структури.

Менеджмент персоналу посідає особливе значення, та є одною із найбільш важливих функціональних сфер на підприємстві, що може забезпечити багаторазове збільшення ефективності його роботи. В сучасній науці та практиці менеджменту, відбувається постійний процес удосконалення, оновлення і пошуку нових підходів, концепцій, ідей у сфері управління персоналом як ключовим та стратегічним ресурсом компаній. Важлива особливість сучасного менеджменту це комплексний вплив на увесь персонал у цілому. Через це складається система управління працівниками, що інтегрує управління кадрами у загальну систему менеджменту, зв'язує його з стратегічними установками та корпоративною культурою, та із плануванням виробництва, збуту, збільшення якості тощо.

Управління працівниками здійснюється з допомогою різноманітних методів (способів) впливу на робітників і технологій. Виокремлено три групи методів менеджменту персоналу в організації: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Усі розроблені технології поділено на декілька груп (традиційні, галузеві, професійні й інноваційні) у залежності від кінцевої мети, масштабів використання чи походження.

На аналізованому підприємстві використовують усі три методи управління, намагаються мотивувати співробітників до ефективної роботи, однак так як підприємство є збитковим задача мотивації дається не легко. Також система управління в цілому потребує деякого коригування, так як є трохи застарілою і менш ефективною, аніж раніше.

Підприємству запропоновано заходи по вдосконаленню системи управління серед яких є покращення кадрової політики та політики резерву вдосконалення

мотивації, засоби моніторингу, а саме систематичний аналіз стану працівників на підприємстві, його планів і проблем. Також запропоновано шляхи збільшення продуктивності роботи, безпосередньо, працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. –Тернопіль : ТНЕУ. – 2014. – 288 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Управління персоналом організації Підручник / За ред. А Я. Кибанова. - 3-е изд., Доп. і перероб. - М .: ИНФРА-М, 2005. - 638 с
4. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
5. Брич В. Я. Менеджмент персоналу: навч.посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль. :ТНЕУ, 2012. – 552 с
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-ге вид., переробл. й доп.]–К. : Кондор, 2006. – 308 с.
7. Никифорова В. Г Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге вид., виправ. та допов.]. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
8. Петрова И. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / И. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с
9. Рудавина В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с
10. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с
11. Рудавина Е. Р. Книга директора по персоналу. / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с

12. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр уч. літ-ри, 2009. – 192 с.
13. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К. : КНЕУ, 2007. – 320 с.
14. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
16. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л. І. Михайлова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
17. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія / Д.С. Букреєва; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро: НГУ, 2017. – 178 с.
18. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : ЦНЛ, 2006. – 504 с.
19. Давидович І.Є. Контролінг: [навчальний посібник] / І.Є. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
20. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; — К. : КНЕУ, 2015. — 156 с.
21. Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2011., 200с.
22. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ Персонал, №3,2011. - 280с.- М.: Європейський центр з якості, 2003. - 48с.

23. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
24. Храмов В.О., Бовт рук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001
25. . И. Бранченко Г. Н. Менеджмент організації: посібник., Ж.: ЖГП, 2010. - 360с.
26. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.: БИНОМ. Лабораторія знань, 2014. - 799 с.
27. . Никифорова В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с
28. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
29. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100
30. 27. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації: Навчально-практ.посібник / С.В. Шекшня. - 5-е изд. - М.: 2009. - 368 с.
31. Ткаченко А.М. Економічна інформація як ключовий елемент інформаційного забезпечення системи управління та планування господарської діяльності промислових підприємств: монографія / А.М. Ткаченко, Т.В. Лівощко, О.В. Шляга. – Запоріжжя: ЗДІА, 2009. – 362 с
32. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення/ Л.Є.Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. – 2015 . – 231 с
33. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні [Текст] / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 57-63.

34. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
35. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібник / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
36. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 503 с.
37. ВАТ "Сумське НВО ім. М.В.Фрунзе". [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.agrovodcom.ru/reference/167.php>
38. Детальна офіційна інформація про СНВО [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ua-region.info/05747991>
39. Інформація про СНВО [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://snpo.ua/ru/o-kompanii/predpriyatie-segodnya/>
40. Регулярна інформація. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://smida.gov.ua/db/emitent/old/arch/showform/2002/vat_smida/05747991/32
41. Пирогов В.І. Технологізація шлях вдосконалення управління підприємством [Електронний ресурс] / Пирогов В.І., Зав'ялов С.К., Мукушев Г.Р. // Всеросійський економічний журнал «ЕКО». - 2007. - №5.