**Реферат**

Текст - 71 с., табл. – 10, рис. – 1, літератури - 75 дж.,

В магістерській дипломній роботі проведено теоретичний аналіз основних підходів дослідження обліку і аналізу системи управління персоналом на підприємстві та методи їх корекції. Розглянуто основні чинники виникнення питань щодо управління персоналом на підприємстві та методи їх подолання. Поширені питання з обліку та управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз». Розкрита сутність творчої складової на підприємстві, яка сприяє поліпшенню якості, зменшенню витрат на продукцію та послуги, зниженню тривалості виробничого циклу. Виявлено що сприяє підвищенню соціальних та економічних результатів діяльності на підприємстві. Встановлено основні фактори та елементи основ впливу роботи з управління персоналом як чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Ключові слова: ДОВІРА, КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КАДРОВИЙ СКЛАД, РОБОЧІ МІСЦЯ, ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ, ПРОФОРІЄНТАЦІЯ, АДАПТАЦІЯ, СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ, МІЖОСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОСОБИСТІСТЬ, ОБЛІК, ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ЗМІСТ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ВСТУП |  |  | 7 |
| РОЗДІЛ | 1. | ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 10 |
|  | 1.1. | Значення управління персоналом при переході від планово-централізованої економіки до ринкової | 10 |
|  | 1.2. | Роль кадрового менеджменту сучасних підприємств в умовах ринкової економіки | 15 |
|  | 1.3. | Особливості професійної етики керівника | 19 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 | 25 |
| РОЗДІЛ | 2. | АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДОНБАСЬКИЙ ПРОМИСЛОВИЙ СОЮЗ» | 27 |
|  | 2.1. | Характеристика роботи підприємства «Донбаський промисловий союз» | 27 |
|  | 2.2. | Сутність управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» | 35 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 | 44 |
| РОЗДІЛ | 3. | **ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАХОДИ, ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  | 46 |
|  | 3.1. | Ефективність системи управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» | 46 |
|  | 3.2. | Заходи, щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Донбаський промисловий союз» | 48 |
|  | 3.3. | Формування іміджу керівника підприємства – головна складова системи управління персоналом | 54 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 | 62 |
| ВИСНОВКИ | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 72 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ З ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ | 78 |
| ДОДАТКИ | 85 |

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Магістерська робота присвячена дослідженню стану роботи з кадрами на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз». Сучасна ринкова економіка швидкими темпами переходить від індустріальної епохи до постіндустріальної - з'являються нові технології, автоматизація, винаходи та відкриття.

В магістерській роботі розглянуті питання з обліку та управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз», творча складова, яка сприяє поліпшенню якості, зменшенню витрат на продукцію та послуги, зниженню тривалості виробничого циклу, що сприяє підвищенню соціальних та економічних результатів діяльності підприємства.

Тема дипломної роботи актуальна, так як розкриває питання пошуку підприємством необхідності забезпечення в сучасних умовах ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємства, використання розробленого організаційно - економічного механізму управління якістю праці трудового потенціалу, який дозволить удосконалити цей процес на основі здійснення відповідних рекомендацій та заходів.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що для подолання економічної кризи необхідно вирішити ряд проблем, пов'язаних зі зміною в системі управління персоналом підприємства. В силу цього особливу важливість і практичну значимість набуває ефективне управління персоналом. До недавнього часу це поняття практично відсутнє в управлінській практиці, хоча в кожній організації існувала підсистема управління персоналом (відділ кадрів), в обов'язки якої входили прийом і звільнення працівників, навчання і перепідготовка кадрів і т.д.

**Об’єкт дослідження дипломної роботи** – система управління персоналом приватного підприємства «Донбаський промисловий союз»

**Предмет дослідження** – форми та методи роботи з кадрами на підприємстві ПП «Добаський промисловий союз»

**Мета дослідження** - встановлення основних факторів та елементів основи впливу роботи з управління персоналом як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні **завдання дослідження:**

1. Провести дослідження теоретико-методологічних засад обліку і аналізу управління персоналом на підприємстві;

2. Обґрунтувати необхідність розробки системи управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз»;

3. Виявити особливості організації роботи з кадровим складом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз»;

4. Згідно результатів дослідження надати практичні пропозиції щодо напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз».

**Теоретико - методологічну базу дослідження** становлять Закони України, Кодекс Законів про працю, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, класичні положення про організацію праці, роботи сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених. Питання дослідження системи управління персоналом на підприємстві висвітлені в дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема В.М. Шепеля, І.Кріксунової, Е. Соловйова, Г.Г. Почепцова, П. Дракера, Д. Фрасера.

**Методи (методики) дослідження:**

- теоретичні: аналіз досліджувальної проблеми на базі вивчення наукової літератури;

- емпіричні: положення і принципи соціально-психологічної науки щодо психологічних механізмів міжособистісного сприймання (О.О. Бодальов, Г. Оллпорт, Б. і І. Сарасон, Дж. М. Фрасер) та самопрезентацію особистості (Р.Баумейстер, П. Дракер, О.О. Леонтьєв).

**Теоретичне значення дослідження** полягає у систематизації та поширенні теоретичних уявлень про облік і аналіз системи управління персоналом на підприємстві; про наукове розуміння психологічної природи роботи з людьми, механізмів його утворення, зовнішньої та внутрішньої, глибинної суті.

**Практичне значення одержаних результатів.** Дані дослідження можуть бути використані у роботі соціальних закладів, підприємств, для більш широкого розуміння соціально-психологічних особливостей прояву системи управління на підприємстві; висвітленя сильних та слабких сторін в організації роботи з кадрами на підприємстві «Донбаський промисловий союз». Проведений аналіз дає змогу запропонувати шляхи удосконалення роботи з управління персоналом на підприємстві.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**1.1. Значення управління персоналом при переході від планово-централізованої економіки до ринкової**

Без управління людьми зовсім не може існувати жодна організація або підприємство. Відсутність кваліфікованих кадрів приведе організацію до незмоги досягти своєї мети і своїх головних принципів функціювання вцілому. Найважливіші чинникі, які впливають на доходи будь-якої фірми або організації, підприємтсва - це наскільки професійно, гармонійно та кваліфіковано працюють фахівці тієї чи іншої сфери.

Персонал, як об'єкт управління, має власні властивості (організаційно-структурні, психологічні та інші), що потребують вмілого обліку у практичній роботі підприємства.

Управління персоналом спрямоване для досягнення ефективної діяльності організації та справедливості відносин між працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і груп трудящих, стає відправною точкою створення системи управління людьми та людськими ресурсами.

Одне з найважливіших складових управлінської діяльності – управління персоналом, зазвичай, полягає в концепції управління – узагальненому уявлення про місце людини на підприємстві. Теоретично та на практиці управління людської стороною підприємства можна назвати концепції, що розвивалися у межах з трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного [5].

Економічний підхід змінив погляд на людину, на її місце у організації та оптимальні важелі впливу. Так,метафора організації, машини, сформувала погляд на людину, як на деталь, гвинтик у механізмі, стосовно якого можливе використання людських ресурсів.

Управління персоналом – вид діяльності з керівництву людьми (окремими працівниками, групами, колективом), направлений замінити досягнення цілей фірми, підприємства шляхом застосування праці, досвіду таланту цих людей з урахуванням їхньої задоволеності працею.

Основними складовими позитивного відношення працівників до підприємства є:

- матеріальна зацікавленість (зарплата,соц. сфера).

- умови праці (ергономіка, пристрій робочого місця).

- перспективність, кар'єра.

- зацікавленість у роботі.

Органічний підхід до управління породив дві основні метафори.

Перша – організація особистість, де кожна людина – самостійний суб'єкт, у якого власними цілями, цінностями, уявлення про правила поведінки.

Друга метафора – мозок – складний організм, до складу якого входять різні підструктури, з'єднані різноплановими лініями – комунікації, управління, контролю, взаємодії.

Отже, на початок 70-х років сучасності з урахуванням емпіричних даних, і навіть з урахуванням досягнень економіки, статистики, фізіології і психології людини, соціології, правничої науки та науки про управління підприємством склалася сучасна концепція управління персоналом.

Суть цієї концепцію така: сьогодні найважливішим чинником стійкості, конкурентоспроможності та процвітання підприємства є формування того, що ми раніше називалося людським чинником, що на Заході називається людським капіталом. Якщо 1970-х років персонал підприємства розглядався як один із чинників витрат, нині західні дослідники вважають, що це – один з пріоритетних напрямів капіталовкладень (тобто джерело, від якого, зрештою, отримують найбільший прибуток).

Справді, від компетентності людей, знання ними всіх нюансів роботи, специфіки залежить значною мірою перспективи того чи іншого підприємства. Ніякими інвестиціями , або вкладаннями у відновлення виробництва не можна замінити людський капітал. Тому всі зразкові західні компанії сьогодні сповідують ідеологію: “продуктивність – від людини”, “якість товарів та послуг від людини”.

Зі зміною погляду змінилася й роль кадрових служб (чи служб управління персоналом). Відповідно до нинішнім концепціям менеджменту – управління персоналом один із основних елементів стратегії підприємства, який має допомагати підприємству забезпечити компетентними й зацікавлені у результати своєї праці службовцями. Цієї мети можна досягти, якщо керівництво розглядатиме людський капітал як ключі до ефективності роботи підприємства [9].

Отже, основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і давати відповідно до завданнями, що стоять перед організацією.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, практично необмеженої влади до нових ринкових взаємовідносин. Нові трудові відносини побудовані на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне всередині підприємства – працівники, а за його межами – споживачі. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до начальника, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціативи, а не до бездумного виконання.

Ієрархія відходить на другий план, поступаючись місцем культурі ринку.

При формуванні стратегії управління персоналом для підприємства рекомендується враховувати стратегію діяльності підприємства, що передбачає:

- визначення цілей управління персоналом, тобто, потрібно враховувати як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), а й потреби і інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників тощо.);

- формування ідеології й принципів кадрової роботи, тобто, ідеологія кадрової роботи має виявлятися як документи й реалізовуватися у повсякденній роботі усіма керівниками структурних підрозділів підприємства, починаючи з керівника підприємства.

- визначення умов забезпечення консенсусу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів для підприємства. Забезпечення економічної ефективності у сфері управління персоналом означає використання персоналу задля досягнення цілей підприємницької діяльності підприємства (наприклад, збільшення обсягів виробництва) в умовах відповідних трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, вкладених у задоволення соціально – економічних очікувань, потреб та інтересів співробітників.

Отже, поняття “управління персоналом” має дві аспекти функціональний і організаційний [18].

У функціональному відношенні під керівництвом персоналом маються на увазі такі найважливіші елементи:

- визначення загальної стратегії; планування потреби в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу;

- залучення, добір і оцінка персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;

- система підвищення на службі (управління кар'єрою); вивільнення персоналу і організація робіт, зокрема визначення робочих місць, функціональних і технологічних перетинів поміж ними, забезпечення послідовності виконання, умов праці;

-політика заробітної плати соціальних послуг; управління витратами персонал.

Класична структура управління персоналом включає у собі такі напрями діяльності:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідні цього витрат;

- набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за всі посадам;

 - відбір: оцінка кандидатів на робочі місця та відбір кращих із резерву, створеного ході набору;

- визначення заробітної плати компенсації: розробка структури заробітної плати пільг з метою залучення, наймання та збереження персоналу;

- профорієнтація і адаптація: розвиток в працівників розуміння, що хоче від них підприємство;

- навчання: розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання праці;

- оцінка праці: розробка методик оцінки трудової діяльності й доведенні до працівника;

- підвищення, зниження, звільнення: розробляються методи переміщення працівників при посаді із більшою чи з не меншою відповідальністю, розвитку з їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, і навіть процедур припинення договору найму.

Загальним і головним завданням управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям підприємства.

Якісні характеристики:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійних навиків, досвід роботи);

- мотивація (коло професійних та особистих інтересів, прагнення досягти чогось);

- особисті риси, що впливають на виконання професійної ролі.

Отже, управління персоналом –вид діяльності з керівництву людьми (окремими працівниками, групами, колективом), направлений забезпечити досягнення цілей підприємства шляхом застосування праці, досвіду таланту цих людей з урахуванням їхньої задоволеності працею.

**1.2. Роль кадрового менеджменту сучасних підприємств в умовах ринкової економіки**

Усі процвітаючі підприємства перспективи свого розвитку пов'язують із особливої зоною уваги до кадровому менеджменту. Причина уваги до управління персоналом – умови жорсткій конкуренції, необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність характеризується багатьма складовими, і навіть єдина найважливіша зі складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність товару, прямо залежить і забезпечується персоналом цього підприємства.

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого обсягу управлінських функцій безпосереднім керівникам тієї чи іншої ланки колективу.

У минулому кадрова служба зберігала імідж, гроші організації, заповнюючи правильно усі папери, аби захистити підприємство від судового розгляду з працівниками. Тепер служба управління персоналом повинна давати прибуток підприємству тим, що вона полегшує реалізацію його стратегії [27].

Отже, головна мета діяльності служб управління персоналом в підприємствах сучасного типу – «приносити прибуток».

Менеджмент управління персоналом потрібен, зрештою, для зосередження зусиль працівників на виконанні намічених стратегій підприємства, забезпечення ефективне використання інтелектуальних і фізичних можливостей працівників, реалізації її потенціалу; сприяння зміцненню трудових взаємин у дусі співпраці і поліпшення морального клімату у колективі.

Виходячи з цього можна назвати головні завдання кадрової служби в роботі з персоналом.

Оскільки кадрова служба покликана забезпечити людську складову роботи підприємства, що є важливою гарантією ефективності діяльності підприємство, але серед найвагоміших її завдань можна назвати:

- допомогу підприємству у досягненні його цілей;

- ефективне використання майстерності і можливостей працівників;

- забезпечення підприємства висококваліфікованими й зацікавленими службовцями;

- прагнення якомога повному задоволенню службовців своєю роботою, до якомога повному самовираженню;

- розвиток виробництва і підтримку високому рівні якості життя, що робить бажаної роботу у цьому підприємстві;

- зв'язок управління персоналом з усіма службовцями;

- допомогу у збереженні хорошого морального клімату;

Досвід показав, що діяльність служб управління персоналом не можна звести до досить обмеженого набору дій, що традиційно виконувалися відділами кадрів.

Залежно від рівня розвитку та особливостей підприємства, існує наступна класифікація функцій служби управління персоналом:

- дотримання вимог психофізіології;

- дотримання вимог технічної естетики;

- охорона праці та техніки безпеки;

- організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці;

- встановлення оптимального співвідношень між кількістю одиниць устаткування й числом персоналу;

- аналіз стану та регулювання групових і особистісних взаємовідносин;

- аналіз політики та регулювання відносин керівництва;

- управління виробничими конфліктами і стресами;

- соціально-психологічна діагностика;

- дотримання норм взаємовідносин;

- управління взаємодією з профспілками;

- оформлення обліку прийому, звільнень, переміщень;

- інформаційне забезпечення системи кадрового управління;

- профорієнтація;

- забезпечення зайнятості;

- розробка стратегії управління персоналом;

- аналіз кадрового потенціалу;

- аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі;

- організація реклами;

- планування кадрів;

- взаємозв'язок з зовнішніми джерелами, забезпечують кадрами організацію;

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;

- поточна періодична оцінка кадрів;

- технічне й економічне навчання;

- перепідготовка і на підвищення кваліфікації;

- роботу з кадровим резервом;

- професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників;

- нормування і тарифікація трудового процесу;

- розробка систем оплати праці;

- використання коштів морального заохочення;

- розробка форм участі у прибутків і капіталі;

- управління трудовий мотивацією;

- рішення трудових питань з погляду юридичних нормативів;

- узгодження розпорядчих документів із управління персоналом;

- рішення правових питань господарську діяльність;

- організація комунального харчування;

- розвиток культури та фізичного виховання;

- забезпечення охорони здоров'я дитини і відпочинку;

- управління соціальними конфліктами і стресами;

Ця класифікація дає вичерпний перелік функцій, притаманних службі управління персоналом з погляду нового підходу до менеджменту.

Проте набір тих чи інших функцій служби управління персоналом у різних підприємствах різний, оскільки звичайно кожен керівник вибирає ті елементи, які, на його погляд, краще підходять до конкретної історичної ситуації (розмір, специфіка й т.д.) і здаються йому корисними на шляху успішної роботи організації.

В 90-х роках ХХ століття в теорії управління підприємством відбувається зміна загальної парадигми управління. Персонал починає розглядатися як основний ресурс підприємства, що визначає в першу чергу успіх діяльності всього підприємства. Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю підприємством.

На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал являє собою один з ресурсів підприємства, яким треба грамотно управляти, створювати умови для її розвитку, вкладати в нього кошти.

Виживання підприємства (організації) в умовах ринкової економіки залежить, насамперед, від того, чи має воно власну стратегію, а також від того, чи зможе підприємство (організація) послідовно реалізувати цю стратегію на практиці за допомогою конкретних заходів.

Управління персоналом - це складне і багатогранне мистецтво, яке має в собі безліч професійних підсистем і професійних навичок [33].

У найзагальнішому вигляді можна сказати, що система управління персоналом складається з двох великих підсистем: перша - безпосереднє управління персоналом, друга - планування і прогнозування кадрової політики на підприємстві, аналіз і планування тенденцій формування структури кадрів. Обидві підсистеми включають в себе великі комплекси і варіанти кадрової політики на підприємстві (організації).

В таких умовах підвищується роль професійної етики керівника підприємства в організації роботи з персоналом.

**1.3. Особливості професійної етики керівника**

Ефективність, успіх роботи підприємства багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витрачати сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями.

Другий акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження управлінської діяльності та ефективності діяльності організації в цілому. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв’ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування на підприємстві.

1. Протистояння (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими [35].

2. Партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.

3. Компроміс – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

4. Уникнення – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

5. Прилаштування – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

- субординаційній. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- службово-товариській. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури на підприємстві. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- дружній. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Вибір стратегії і тактики поведінки та спілкування керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sоny):

 Рис. 1



Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення на підприємстві конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого.

Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчувають емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [41].

Однією з важливих якостей менеджера - керівника є уміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і після конфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера.

У менеджера найчастіше бувають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою:

- допомогти ділу – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;

- показати себе – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;

- зведення рахунків – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;

- перестраховування – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;

- упередження заслуженого звинувачення – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- контратаки – це негативна реакція на критичне зауваження;

- отримання емоційного розряду – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;

- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;

- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;

- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;

- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;

- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;

- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки українських керівників нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо [48].

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

Таким чином, управління персоналом при переході від планово-централізованої економіки до ринкової ґрунтується на нових підходах до кадрової політики, яка заснована на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:

 -повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

 -у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;

 -результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

 -максимальне делегування функцій управління працівникам.

В основу кадрової політики повинні бути закладені три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб.

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом пред'являються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з персоналу, зокрема: цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації та ін. Головні напрямки кадрової політики підприємства [50].

За сучасних умов формування виробничих колективів, забезпечення підприємства високоякісною робочою силою є вирішальним чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства на ринку, тому сучасні керівники всіх рівнів управління повинні вміти забезпечувати підприємство висококваліфікованим персоналом.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДОНБАСЬКИЙ ПРОМИСЛОВИЙ СОЮЗ»**

**2.1 Характеристика роботи підприємства «Донбаський промисловий союз»**

Приватне підприємство «Донбаський промисловий союз», що іменується надалі «Підприємство», створене, згідно рішення №1 від 16.02.2004 року Засновника (Власника) Підприємства у відповідності до норм ст. 42 Конституції України «Про власність», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України та іншого чинного законодавства на підставі приватної власності Засновника.

Засновником (Власником) Підприємства є фізична особа. Місце знаходження (юридична адреса) Підприємства: Україна, м. Артемівськ, 46, пл. Ленина, буд. 3.

Підприємство має статус юридичної особи, з дня його реєстрації, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установі банків, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки, знак для товарів та послуг й інші реквізити.

Підприємство має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді або у третейському суді.

Підприємство працює на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоврядування.

Мета - задоволення суспільних потреб у його продукції, роботах, послугах і реалізації на основі отриманого прибутку та соціальних й економічних інтересів членів трудового колективу та інтересів власника майна підприємства.

Засновник є власником підприємства і здійснює у відношенні його права, несе обов'язки й відповідальність, передбачені законодавством с справжнім статутом.

Предметом діяльності підприємства є:

- загальне будівництво будівель;

- монтаж та встановлення збірних конструкцій;

- улаштування покрівель;

- монтаж систем опалення та кондиціювання повітря;

- водопровідні і каналізаційні роботи;

- штукатурні роботи;

- інші види діяльності пов'язані з покриттям відлог та стін;

- будівництво кабельної каналізації (відкритим способом і методом ГНБ);

- прокладка кабелів у каналізації, колекторах, тунелях, ґрунті (здійснює прокладку кабелів зв'язку, силових, СЦБ і волоконно-оптичних ліній зв'язку);

- малярні роботи;

- інші роботи з завершення будівництва;

- завдання під найом власної нерухомості;

- ремонт різного виробничого устаткування;

- ремонт різного торгівельного устаткування

- інші види оптової торгівлі;

- роботи із закінчення будівництва;

- виробництво будівельних матеріалів;

- виробництво, зберігання, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції;

- зберігання матеріалів Державного резерву;

- переробка лісоматеріалів;

- виробництво товарів народного споживання і виробниче-технічного призначення.

ПП «Донбаський промисловий союз» самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах господарського розрахунку, розпоряджається отриманим прибутком, що залишився в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Управління підприємством здійснюється на основі принципу поєднання централізованого керівництва і самоврядування трудового колективу [52].

Виконавчим органом ПП «Донбаський промисловий союз» є адміністраціяпыдприэмства, очолювана її директором. Відносини між адміністрацією підприємства і трудовим колективом регулюються колективним договором.

Функціонують ряд спеціалізованих відділів:

- апарат управління;

- виробничий відділ;

- управління персоналом;

 - організація і контроль забезпечення робочими кадрами ділянок,

 -вивчення, підбор і розміщення кадрів інженерно-технічних працівників і службовців;

- бухгалтерія - забезпечення правильної постановки і вірогідності обліку;

- контроль за збереженням власності, правильною витратою коштів і матеріальних цінностей, фінансових ресурсів;

- надання фінансової звітності учасникам ПП «Донбаський промисловий союз»;

- надання податкової звітності податковим службам;

- економічний відділ - організація і здійснення планово – економічної роботи ПП «Донбаський промисловий союз», складання й аналіз статистичної звітності, ціноутворення ведення управлінського обліку;

- комп'ютерний відділ - комплексне програмне забезпечення, введення нових комп'ютерних технологій, комп'ютерних програм (1С: Бухгалтерія 8.0).

- служба безпеки та охорони - організація дисципліни та внутрішнього порядку підприємства, безпеки та охорони об'єктів та ін.

Працює ряд спеціалізованих відділів:

- економіки, інвестицій і кошторисів, що виконує обґрунтування інвестицій у будівництво та реконструкцію об'єктів різних галузей, а також розрахунки бізнес-планів;

- група екологічних обґрунтувань проектів і захисту навколишнього середовища від техногенних забруднень підприємствами галузей промисловості;

- відділ з проектування промислового і цивільного будівництва, який проектує промислові та цивільні будинки, об'єкти соціальної сфери з архітектурним оформленням інтер'єрів і фасадів будівель, веде обстеження будівель і споруд, що знаходяться в тривалій експлуатації, і виконує проекти по їх реконструкції та їх посилення.

Кожна служба і працівники діють на підставі положень про відділи і посадових інструкцій працівників, згідно яким визначаються місце, роль у системі управління фірмою, основні задачі, обов'язки, права, відповідальність за виконувану роботу.

Проектна документація виконується з використанням новітньої обчислювальної та розмножувальної техніки і програмного забезпечення.

Підприємство ПП «Донбаський промисловий союз» здійснює окремі види діяльності на підставі ліцензій, у випадках, передбачених законодавством України.

Основне завдання підприємства — нарощування виробничого потенціалу на новій технічній основі, спорудження житла і об'єктів культурно - побутового призначення. Будівни­цтво відіграє велику роль у розвитку і розміщенні про­дуктивних сил. Від правильного введення в дію основних фондів залежать необхідні темни зростання виробництва, постійне оновлення засобів праці, впровадження більш досконалої технології виробництва, рівномірний розвиток продуктивних сил.

Продукцією капітального будівництва є передусім закінчені і введені в дію будівлі та споруди виробничого (підприємства, шахтні ділянки) та невиробничого (житлові будинки, лікарні, школи) призначення. У будів­ництві виконують також роботи по розширенню та реконструкції діючих підприємств, ремонту будівель і споруд, проектно-розвідувальні роботи, які збільшують попередньо створену вартість.

Виробничий характер будівництва має деякі особливості. Об'єкти будівництва локально прикріплені до землі, тобто нерухомі. В зв'язку з цим виробничий процес постійно переривається і будівельні організації переміщуються від об'єкта до об'єкта. В результаті виникають додаткові витрати у зв'язку з переміщенням техніки, спо­рудженням тимчасових споруд.

Виробничий процес має індивідуальний характер, і тому на кожну будову розробляють технічні проекти і кошториси. Будівельні об'єкти потребують для свого завершення тривалого за часом виробничого періоду, що приводить до особливого порядку осліку і розрахунку виконаних робіт, а також наявності значного обсягу незавершеного будівельного виробництва.

Будівельні роботи проводяться під відкритим небом, у зв'язку з чим в осінньо-зимовий період вони скорочуються і дорожчають. Такі особливості будівельного виробництва необхідно враховувати при проведенні економіко-статистичіюго аналізу в будівництві та аналізу плинності кадрів [54].

Продукцію будівництва створюють постійно діючі госпрозрахункові будівельні організації (ПМК, будівельні поїзди та ін.), які в цілому виконують роботи підрядним методом.

Крім того, до складу продукції будівництва ПП «Донбаський промисловий союз» є також індивідуальне житлове будівництво.

Будівлі та споруди з часом починають руйнуватись і потребують ремонту. Роботи, які пов'язані з ремонтом будівель та споруд і виконуються будівельними організаціями, вважають продукцією будівництва.

Діяльність підприємства «Донбаський промисловий союз» пов’язана з особливостями технологічного процесу. Тому в його складі є такі служби як інженерно-розвідувальна (геологорозвідувальна), і проектно-кошторисна.

Організаційна структура ПП «Донбаський промисловий союз» є лінійно-функціональною. Ця структура передбачає. що вищі служби одержують повноваження керування службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. При цьому всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює певний колектив.

Економічну ефективність системи управління ПП «Донбаський промисловий союз» можна оцінити за допомогою системи показників, побудованих на співвідношенні витрат ресурсів і результатів функціонування витрат на керування, пов'язаних з функціонуванням керуючої системи. В таблиці 2.1 показано розрахунок показників ефективності управління.

Таблиця 2.1

**Розрахунок показників ефективності управління**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2016р. | 2017р | Абсолют.відхилен. | ВідноснеВідхилен. |
| Затрати на керування | 108 | 152,6 | +44,6 | 41,2 |
| Затрати на виробництво | 595,9 | 971,9 | +376 | 6 |
| Фонд з/п управління | 8,9 | 12,5 | +3,6 | 0,32 |
| Фонд з/п всіх робітників | 29,3 | 54,1 | +24,8 | 84,6 |
| Вартість реалізованої продукції | 1719,3 | 1076,3 | 357 | 50 |
| Прибуток до оподаткування | 2,3 | -91,4 | -94,3 | 41 |
| Економічна ефективність систе- ми управління | 0,18 | 0,16 | -0,02 | 11,1 |
| Затрати на утримання одного робітника управління | 18 | 25,4 | -7,4 | 41,1 |
| Ефективність управління | 0,02 | -0,6 | -0,62 | 31 |

З даних таблиці бачимо, що у 2017 році показники економічної ефективності системи управління зменшилася на 11,1%, співвідношення фонду заробітної плати працівників зайнятих у системі керування і фонду заробітної плати всіх працівників у 2017 році в порівнянні з 2016 роком зменшилося на 23,3%. Скоріш за все це зумовлено ростом затрат на утримання одного робітника управління у 2017 році 41,1%.

Збільшення заробітних плат робітника управлінської ланки не є доцільним кроком з боку керівництва підприємства тому що ефективність управління за обсягом реалізованої продукції у 2017 році впала на 6%.

В останній рік підприємство працює в збитковому становищі. Аналіз динаміки результатів діяльності підприємства свідчить про те, що потенціал у підприємства є.

Аналіз динаміки діяльності підприємства показаний в таблиці 2.2

 Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки рівня результатів діяльності ПП «Донбаський промисловий союз» за 2015 -2017 р.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. |
| 1. Виторг від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів | 22613,4 | 9721,6 | 19126,3 |
| 2. Прибуток від звичайної діяльності до оподатковування | -3011,9 | 1804,2 | -1248,3 |
| 3. Прибуток від операційної діяльності | 1754,7 | 702,0 | -641,6 |
| 4. Прибуток від звичайної діяльності (чиста) | -3011,9 | 1804,2 | -1248,3 |
| 5. Чистий прибуток | -3011,9 | 1804,2 | -1248,3 |

Для того, щоб вивести підприємство на більш високі показники, необхідні зусилля всього трудового колективу, а також ефективні дії з управління персоналом.

Загальна характеристика трудового потенціалу підприємства:

1.Середній вік: 50 років;

2. Фізичне і психічне здоров'я: більше 50% персоналу це люди старше 50 років передпенсійного віку, що мають досить слабке фізичне здоров'я, що, безумовно, позначається на якості роботи;

3. Загальноосвітня і професійна підготовка: 67% співробітників мають середню та вищу освіту;

4. Здатність професійного зростання: в силу того, що люди старше 50 років досить негативно сприймають нововведення, спостерігається низька здатність до навчання новим технологіям, звідси низька здатність до професійного зростання;

5. Ставлення до праці: в цілому персонал досить відповідально ставиться до праці;

6. Стаж роботи за спеціальністю: в середньому по підприємству не менше 20 років, що, безумовно, є великим плюсом;

7. Сімейний стан: близько 98% співробітників мають сім'ї (діти, онуки), що є по більшій частині позитивним при оцінці трудового потенціалу.

**2.2 Сутність управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз»**

Сутність системи управління персоналом на підприємстві полягає у системному, планомірному, організованому впливі за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу робочої сили, на створенні умов для випробування потенціалу працівників, а також використання трудового потенціалу з метою ефективного функціонування підприємства в цілому та ін.

Для визначення сутності системи управління персоналом на підприємстві необхідно розглянути основні цілі і завдання даної системи.

Виділяють такі основні цілі системи управління персоналу:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- підвищення ефективності праці і виробництва в підприємства;

- посилення соціальної активності працівників підприємства.

Серед основних завдань системи управління персоналом виділяють:

- забезпечення підприємства робочою силою в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;

- досягнення обґрунтованого співвідношення між структурою виробничого і кадрового потенціалів;

- повне й ефективне використання потенціалу працівників, формування стабільності в колективі.

Аналіз і розвиток форм стимулювання праці в системі управління персоналом на підприємстві складається з багатьох видів робіт. Перш за все, це нормування праці і тарифікація робіт, розробка систем оплати праці. Розробляються різні форми морального заохочення і вирішуються питання їх використання: коли, для кого, в яких варіантах [63].

Проводиться періодична оцінка кадрів, тестування, атестація з позицій потенційних потреб підприємства в кадрових ресурсах з урахуванням стратегії і тактики підприємства. Ця ж група займається питаннями управління трудової мотивації працівників.

І, нарешті, тут же розробляються форми участі працівників у прибутках підприємства і його капіталі: просте використання частини прибутку на додаткове заохочення, виплату премій працівникам; розподіл частини акцій серед співробітників підприємства(безкоштовно, у вигляді заохочення) з подальшою виплатою дивідендів по них і т . д.

Кадрова служба в рамках системи управління персоналом підприємства займається також питаннями надання юридичних послуг, зокрема, вирішенням спірних питань трудових відносин, вирішенням правових питань господарської діяльності.

А в разі необхідності вона ж проводить узгодження розпорядчих документів з управління персоналом: положень про відділи та служби, посадових інструкцій, регламенту режиму праці і відпочинку, трудових контрактів і угод та інших питань подібного роду.

Система управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» має свої особливості.

Аналіз управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» доцільно почати з оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами в 2014 р. Результати аналізу відображені в таблиці 2.3

 Таблиця 2.3

**Забезпеченість ПП «Донбаський промисловий союз» трудовими ресурсами 2015-2017р.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Категорії працівників | 2015 | 2016 | 2017 |
| 1 | Середньооблікова чисельність виробничого персоналу(робітник) | 180 | 157 | 136 |
| 2 | Інженерно-технічні працівники | 25 | 23 | 20 |
| 3 | Керівний склад | 8 | 8 | 5 |
| 4 | Адміністративний склад  | 18 | 15 | 13 |
| 5 | Обслуговуючий персонал | 6 | 6 | 5 |

Як свідчить аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, кількість кадрового складу, починаючи з 2015 року зменшується.

Крім кількісних показників, для ефективної діяльності підприємства велике значення має якісний склад працівників.

 Таблиця 2.4

**Розподіл персоналу за віком**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п\п | Групи персоналу | 2013 р | 2014р |
| 1 | До 18 років | 2 | 0 |
| 2 | 18-25 років | 9 | 7 |
| 3 | 26-36 років | 11 | 10 |
| 4 | 37-50 років | 54 | 42 |
| 5 | Більше 50 | 81 | 77 |

Як свідчать дані таблиці, віковий склад працівників - більше 50років.

Розглянемо склад персоналу підприємства «Донбаський промисловий союз» за освітою. Дані аналізу відображені в талиці 2.5

 Таблиця 2.5

**Розподіл персоналу за освітою**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Чисельність персоналу | 2016р. | 2017р. |
| 1 | Неповна середня | 5 | 3 |
| 2 | Загальна середня | 19 | 25 |
| 3 | Середня спеціальна | 81 | 63 |
| 4 | Незакінчена вища | 1 | 0 |
| 5 | Вища | 51 | 45 |
|  | Всього: | 157 | 136 |

Більшість працівників підприємства мають середню спеціальну освіту, тому є потенціал для подальшого професійного росту.

Проаналізуємо кадровий склад працівників приватного підприємства за трудовим стажем.

 Таблиця 2.6

**Розподіл персоналу за трудовим стажем**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Групи персоналу (стаж) | 2016р | 2017р |
| 1 | До одного року | 37 | 27 |
| 2 | Від одного до трьох | 24 | 19 |
| 3 | Від трьох до п’яти  | 17 | 15 |
| 4 | Від п’яти до десяти | 19 | 17 |
| 5 | Вище десяти | 60 | 58 |
|  | Всього | 157 | 136 |

Наведені в таблиці дані свідчать про те, що основу робочого потенціалу на підприємстві складають працівники, трудовий стаж яких вище десяти років. В основному, це люди старшого віку. Також велику кількість працівників складають молоді люди, які, практично, не мають стажу роботи.

Важливим напрямком такої стратегії є аналіз якісного складу працівників у звязку з рухом робочої сили.

В таблиці 2.7 відображено рух робочої сили на підприємстві за три останні роки.

 Таблиця 2.7

**Дані про рух робочої ПП «Донбаський промисловий союз» (осіб)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п\п | Показники руху | 2015р | 2016р | 2017р |
| 1 | Чисельність персоналу на початок року | 160 | 137 | 136 |
| 2 | Прийнято на роботу (чол.) | 26 | 23 | 50 |
| 3 | Вибуло (чол.) | 6 | 3 | 51 |
| 4 | У тому числі за власним бажанням | 4 | 3 | 50 |
| 5 | Звільнено за порушення трудової дисципліни | 2 | 0 | 1 |
| 6 | Чисельність персоналу на кінецьроку | 180 | 157 | 135 |
| 7 | Коефіцієнт обороту по прийому співробітників | 0,4 | 0,35 | 0,4 |
| 8 | Коефіцієнт обороту з вибуття співробітників | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| 9 | Коефіцієнт плинності кадрів | 0,3 | 0,28 | 0,3 |
| 10 | Коефіцієнт сталості кадрів | 0,57 | 0,63 | 0,65 |

На мікрорівні трудовими ресурсами є персонал підприємства. Від забезпеченості господарюючих суб’єктів персоналом, його раціонального використання залежать обсяг виробництва, ефективність використання основних засобів, собівартість, прибуток.

Трудові ресурси – це складова виробничих ресурсів, що уявляє собою промислово-виробничий персонал суб’єкта господарювання, чисельність якого може змінюватись в разі потреб виробництва.

Менеджери (керівники) підприємства «Донбаський промисловий союз» велике значення приділяють розробці стратегії для того щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти.

Без стратегії у керівництва немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів[18].

Для характеристики руху робочої сили ПП «Донбаський промисловий союз» розрахуємо і проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу підприємства

Середньооблікова чисельність персоналу в 2015 р. = (160 + 180/ 2 = 160,5;

Середньооблікова чисельність персоналу в 2016 р. = (137 + 157/ 2 = 136,5;

Середньооблікова чисельність персоналу в 2017 р. = (136 + 137) / 2 = 139.

Важливим показником роботи з кадрами на підприємстві є коефіцієнти обороту персоналу.

Розрахунок основних коефіцієнтів динаміки кадрів на підприємстві розраховується за наступними величинами. Покажемо на прикладі розрахунків коефіцієнтів за 2017 рік.

1. Коефіцієнт обороту по прийому персоналу (Кпр) розраховується як відношення кількості прийнятого персоналу на роботу до середньооблікової чисельності персоналу: Кпр = 50/139 = 0,4. Це говорить про високий ступінь прийому персоналу в 2017р.

2. Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв) розраховується як відношення кількості звільнилися співробітників до середньооблікової чисельності персоналу: Кв = 51/139 = 0,4. Показує високий показник звільнення співробітників в організації.

3. Коефіцієнт плинності кадрів (КТК) розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу: КТК = 39/139 = 0,3. Відносно невисока плинність кадрів в організації.

4. Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства (Кп) розраховується як відношення числа співробітників, які пропрацювали весь рік, до середньооблікової чисельність персоналу підприємства: Кп = 86/139 = 0,65. показує мінливість кадрового складу в організації.

Ефективність роботи підприємства залежить, насамперед від правильного використання трудових ресурсів.

З метою дослідження використання трудових ресурсів на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» проведено дослідження, результати якого відображені в таблиці 2.8

 Таблиця 2.8.

**Використання трудових ресурсів ПП «Донбаський промисловий союз»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показники | 2015р | 2016р | 2017р | Відхил2016р | Відхил2017р |
| 1 | Середньорічначисельність | 160 | 137 | 136 | -1 | -24 |
| 2 | Відпрацьвоно дніводним робітн. за рік | 216 | 223 | 208 | -14 | -8 |
| 3 | Відпрацьовано годинодним робіт. за рік | 1663 | 1739 | 1560 | -179 | -103 |
| 4 | Тривалість робочого дня | 7,7 | 7,8 | 7,5 | -03 | -02 |

Як видно з наведених даних, наявні трудові ресурси на даному підприємстві використовується недостатньо повно. У середньому одним співробітником відпрацьовано по 208 днів замість 223, через що понадпланові цілоденні втрати робочого часу склали на одного співробітника 14 днів, а на всіх - 1640 днів, або 12792 г. (1640 х 7,8). Істотні і внутрішньозмінні надпланові втрати робочого часу: за один день вони склали 0,3 год, а за всі відпрацьовані дні усіма співробітниками 10578 ч. Загальні втрати робочого часу - 23370 год (12 792 + 10 578), або 8,8% (23 370 / 212 160).

Для виявлення причин цілоденних і внутрізмінних втрат робочого часу можна порівняти дані фактичного і планового балансу робочого часу. Втрати можуть бути викликані різними об'єктивними і суб'єктивними обставинами, не передбаченими планом: додатковими відпустками з дозволу адміністрації, захворюваннями персоналу з тимчасовою втратою працездатності, прогулами, простоями через несправність обладнання, комп'ютерів, через відсутність роботи, електроенергії, і т.д .

Напруженість у забезпеченні ПП «Донбаський промисловий союз» трудовими ресурсами може бути знята за рахунок більш повного використання наявної робочої сили, зростання продуктивності праці співробітників, інтенсифікації проектних робіт, комплексної механізації і автоматизації процесів проектування, впровадження нової більш комп'ютерної техніки, удосконалення технології проектування.

Повноту використання трудових ресурсів оцінимо за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником за аналізований період, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводиться по кожній категорії співробітників по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству.

У ПП «Донбаський промисловий союз» більшість втрат викликана суб'єктивними факторами: додаткові відпустки з дозволу адміністрації, прогули, простої, що можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу. Недопущення їх рівнозначно вивільненню 13 співробітників. Істотними є також непродуктивні витрати праці, які складаються з витрат робочого часу, а також у зв'язку з відхиленнями від технологічного процесу. Вони складають 1640 годин.

Скорочення втрат робочого часу - один із резервів підвищення ефективності роботи підприємства.

Одна з останніх важливих розробок у галузі управління людськими ресурсами на підприємстві пов'язана зі створенням програм і методів підвищення якості трудового життя.

Методика вдосконалення підприємства та умов праці передбачає підвищення внутрішньої задоволеності роботою шляхом розширення кола вирішуваних завдань, надання більшої самостійності, більш сильної реакції на результати праці, або створення умов для проби працівником своїх сил.

Реорганізація умов праці призводить до успіху, але вона підходить лише для певних людей і в певних умовах. Особливо важко її реалізувати в умовах жорсткої технології. Реорганізація може виявитися невдалою, якщо керівництво не визначить спочатку, позитивно чи ставляться до неї працівники підприємства [65].

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Таким чином, аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» можна зробити наступні висновки.

Під кадровою політикою ПП «Донбаський промисловий союз» розуміється загальні установки і цілеспрямована діяльність органів управління підприємством з формування вимог до працівників, їх підбору, підготовки і раціонального використання.

Сутність кадрової політики на підприємстві полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні висококваліфікованих співробітників, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для ефективного функціонування підприємства.

Головною метою кадрової політики підприємства ПП «Донбаський промисловий союз» є формування такого кадрового потенціалу, який в професійному відношенні дозволяв би забезпечувати реалізацію цілей підприємства.

Основними завданнями кадрової політики ПП «Донбаський промисловий союз є:

1. Визначення загальної стратегії, цілей управління персоналом, формування ідеології і принципів кадрової роботи напідприємстві. Ідеологія кадрової роботи може бути відображена у вигляді документа, що містить моральні норми в роботі з кадрами підприємства та реалізовуватися в повсякденній роботі усіма керівниками структурних підрозділів підприємства, включаючи керівника підприємства. По мірі розвитку підприємства та зміни зовнішніх умов ідеологія кадрової роботи підприємства може уточнюватися [72].

2. Планування потреби ПП «Донбаський промисловий союз» потреби в персоналі з урахуванням існуючого кадрового складу. Планування здійснюється з урахуванням факторів, що впливають на потребу в персоналі (стратегія розвитку підприємства, кількість виробленої продукції, що застосовуються технології, динаміка персоналу місць і т.д.).

3. Залучення, відбір і керівництво персоналом ПП «Донбаський промисловий союз» . Для цього розробляються критерії відбору персоналу і оптимізується співвідношення внутрішнього (переміщення усередині підприємства) і зовнішнього (прийом нових співробітників) залучення персоналу, розробляється чітка система оплати праці.

4. Підвищення кваліфікації персоналу ПП «Донбаський промисловий союз» і його перепідготовка. Для цього визначаються форми навчання співробітників при підвищенні кваліфікації (з допомогою співробітників структурного підрозділу підприємства, відповідального за роботу з кадрами, або у відповідному освітньому закладі, з відривом або без відриву від виробництва і т.д.).

5. Побудова та організація робочого процесу на ПП «Донбаський промисловий союз», у тому числі визначення персоналу місць, умов праці, змісту та послідовності виконання робіт та ін.

Після проведеного аналізу системи управління підприємством були розроблені заходи щодо вдосконалення системи та усунення виявлених недоліків [77].

**РОЗДІЛ 3**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАХОДИ, ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**3.1. Ефективність системи управління персоналом на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз»**

До основних функцій управління ПП «Донбаський промисловий союз» можна віднести наступні:

1. Прогнозування і планування персоналу.

Основою прогнозування потреби в персоналі є стратегія підприємства, система цілей у довгостроковій перспективі, ситуація на регіональному ринку праці та результати моніторингу персоналу.

Планування потреби в персоналі на рік здійснюється за структурними одиницями даного підприємства з уточненнями протягом цього періоду.

Основою планування чисельності персоналу є плани виробництва, технічного переозброєння та організаційних заходів.

2. Підбір персоналу

Підбір менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел.

Підбір фахівців і персоналу здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

3. Відбір персоналу

Відбір на вакантні посади провадиться на основі конкурсу. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії співробітників за узгодженням з керівниками структурних одиниць.

Конкурс проводиться на основі відкритості умов його проведення та об'єктивності відбору і результатів.

4. Найм персоналу

Найм топ-менеджерів виробляється за контрактом відповідно до Трудового кодексу.

Найм фахівців і персоналу проводиться на основі письмового трудового договору.

Принаймі працівникам, як правило, встановлюється випробувальний термін, остаточне рішення про прийом до штату проводиться за результатами випробувального терміну.

5. Адаптація персоналу

Процедура загальної адаптації поширюється на всіх співробітників, знову прийнятих на підприємство.

Професійна адаптація знову прийнятих співробітників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва.

6. Ротація персоналу

Ротація менеджерів здійснюється відповідно до планів їх індивідуального розвитку і кар'єрного зростання.

Ротація здійснюється для кожного фахівця, який пропрацював на одному місці більше 3-х - 4-х років з урахуванням думки цього працівника.

Ротація фахівців здійснюється до досягнення ними віку 45-50 років.

7. Оцінка персоналу

Оцінка результатів діяльності керівників проводиться щорічно. Оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника.

За результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.

Важливим напрямком роботи є атестація. Атестація проводиться тільки для службовців. Періодичність атестації на кваліфікацію, як правило, 1 раз на 2 роки.

8. Навчання

Навчання планується і проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення що стоять перед компанією завдань та підвищення професійного рівня персоналу.

На підставі проведеного моніторингу ефективності навчання формуються пропозиції щодо якості програм навчання та складом навчального персоналу, а також про подальші дії, пов'язаних з навчанням.

9. Мотивація праці

Підприємство здійснює об'єктивну та зрозумілу матеріальну (стимулювання) і моральну мотивацію співробітників.

Стимулювання праці співробітників залежить як від результатів індивідуальної праці, так і результатів господарської діяльності підприємства за період.

10. Управлінський резерв

Управлінський резерв формується для керівних посад компанії.

Підготовка резерву здійснюється за рахунок коштів компанії.

Переміщення та підвищення на посаді резервіста здійснюється через участь в конкурсі.

11. Соціальний пакет

Розмір соціального пакету і його складові визначаються щорічно в залежності від фінансових можливостей компанії.

Пакет формується для кожної категорії співробітників, можливий вибір співробітником набору соціального пакету в рамках певної суми.

12. Відносини після звільнення

Підприємство веде реєстр кваліфікованих співробітників, які звільнилися, надає їм рекомендації.

Підприємство надає посильну допомогу звільнилися пенсіонерам.

З переходом до ринкової економіки відбуваються принципові зміни в системі управління підприємствами. Наслідком таких змін стають нові підходи до організації та якості управління підприємством, а також до управлінських кадрів [70].

**3.2. Заходи, щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Донбаський промисловий союз»**

Аналіз стану роботи підприємства ПП «Донбаський промисловий союз» дозволив розробити ряд рекомендацій, щодо удосконаленн системи управління персоналом,

1. По-перше,- це удосконалення системи найму персоналу:

Кадрове планування в організації дає інформацію про потреби підприємства в робочій силі і про наявність вакантних робочих місць. Після цього починається процес пошуку, підбору та відбору персоналу, який поділяється на кілька стадій.

Відбір персоналу є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб підприємства в людських ресурсах.

Перша стадія - деталізація вимог до робочого місця і до кандидата на його заміщення.

Друга стадія - набір кандидатів, бажаючих зайняти вакантне робоче місце.

Третя стадія - відбір необхідного персоналу.

Четверта стадія - прийом на роботу осіб, що пройшли стадію відбору та укладення трудового договору.

Персонал підприємства може поповнюватися за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел. Поповнення персоналу за рахунок зовнішніх джерел передбачає залучення кандидатів на вакантні посади з боку, тобто залучення нових співробітників, раніше не пов'язаних трудових відносинами з цим підприємством. Використання внутрішніх джерел для вирішення кадрових питань передбачає ротацію працівників даного підприємства.

Для менеджера з персоналу уявлення про те, як людина шукає роботу, може допомогти організувати найбільш ефективний процес залучення кандидата.

Кадровим службам доцільно встановити певних порядок опрацювання звернень (заяв) претендентів на вакантні посади:

отримання звернень (заяви, резюме, особового листка по обліку кадрів тощо);

- облік (реєстрація) звернень;

- аналіз наданих документів і при необхідності запит додаткових відомостей про претендента;

- направлення документів (звернень) у відповідні підрозділи фірми;

- розгляд отриманих документів у підрозділах;

- повернення документів у відділ кадрів.

Наступною фазою відбору персоналу є діагностика професійної придатності кандидатів на вакантні посади.

Діагностика професійної придатності майбутніх працівників поділяється на кілька етапів:

- оформлення анкетних і автобіографічних даних;

- аналіз рекомендацій і послужного списку;

- бесіда;

- оцінка професійної придатності, включаючи ділові та особисті якості;

- медичний контроль і апаратні дослідження.

На кожному етапі відбору відсторонюється частина претендентів від подальшої участі у конкурсі внаслідок невідповідності певним вимогам або добровільної відмови від процедур подальшої участі у конкурсі.

2. Вдосконалення системи стимулювання персоналу:

Дослідження управління мотивацією в виробничій діяльності підприємства дозволяє сформулювати основні напрями вдосконалення системи мотивації ПП «Донбаський промисловий союз».

Метою вдосконалення управління системою мотивації на підприємстві є побудова ефективної системи трудової мотивації.

Нами розроблено та запропоновано пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз»

Основним напрямком є створення на підприємстві відділу з управління персоналом. Основними рішеннями тут є: структурне визначення положення відділу з управління персоналом в організаційній структурі підприємства; розробка положення про відділ з управління персоналом; розробка посадових інструкцій начальника відділу та менеджерів з управління персоналом; розподіл функцій з управління мотивацією між співробітниками відділу.

Відділ з управління персоналом буде виконувати наступні функції:

- аналіз стану діяльності компанії, перспектив розвитку, укомплектованості кадрами;

- визначення потреби у працівниках різних спеціальностей;

- складання банку даних по всіх посадах і професіях;

- здійснення контролю за раціональним використанням персоналу;

- складання всіх необхідних документів по прийому, переміщенню і звільненню працівників;

- оформлення працівникам організації всіх видів відпусток і лікарняних листів, підготовка матеріалів на нагородження і заохочення, оформлення і призначення пенсій;

- підготовка наказів на виплату співробітникам всіх передбачених відповідними положеннями винагород;

- складання встановленої статистичної звітності;

- ведення кадрової документації;

- формування і робота з резервом (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження та вивчення резерву; видача рекомендацій щодо його подальшого використання; складання банку даних резерву; соціально-психологічне навчання);

- вивчення та аналіз рівня професійних знань персоналу, визначення потреби в підвищенні його кваліфікації, підготовки та перепідготовки;

- організація заходів щодо навчання персоналу

Аналіз причин звільнення працівників компанії показав, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою (її низький рівень) і системою оплати праці в цілому. Почасово-преміальна система оплати, діюча в організації, виконує зрівняльну функцію і не зацікавлює працівників у результатах праці.

Отже, другим основним напрямком створення ефективної системи управління трудовою мотивацією працівників є вдосконалення системи матеріальної винагороди та стимулювання, шляхами вирішення якого є:

- вдосконалення тарифної сітки;

- вдосконалення критеріїв і методів оцінки персоналу;

- перегляд тарифно-кваліфікаційних характеристик посад службовців.

Дані три напрями вдосконалення системи матеріальної винагороди та стимулювання представляють собою розробку гнучкої системи винагороди праці.

Гнучка система винагороди праці передбачає крім вдосконалення способів грошового стимулювання пошук адекватних сучасним умовам форм не грошового матеріального стимулювання, пов'язаного, як правило, з наданням соціальних послуг персоналу.

Дані заходи актуальні в даний час, оскільки служать інструментом стабілізації кадрів. Працівники завжди вище оцінюють привабливість робочого місця, якщо в додаток до прямої оплати праці пропонуються інші види заохочень [72].

Третім основним напрямком створення ефективної системи управління трудовою мотивацією на підприємстві є розробка та впровадження системи управління кар'єрою співробітників.

Управління професійно-посадовий кар'єрою персоналу - це вплив керівників організації, кадрової служби щодо цілеспрямованого розвитку здібностей людини, накопичення їм професійного досвіду і раціональне використання його потенціалу як в інтересах співробітника, так і в інтересах підприємства.

На підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» можливо запровадити наступні методи:

- раціональне використання професійних здібностей працівників в інтересах досягнення спільної мети компанії;

- своєчасне забезпечення потреб організації в персоналі, необхідній кількості, у потрібному місці, з необхідним рівнем кваліфікації, професійним досвідом;

- створення ефективних стимулів для трудової віддачі персоналу;

- забезпечення щодо стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід і корпоративну культуру організації.

Першим етапом створення системи управління кар'єрою працівників має стати офіційне закріплення функцій з управління кар'єрою за окремими працівниками підприємства, а також розробка положення про кар'єру.

Після розробки системи управління кар'єрою персоналу, визначається програма професійного розвитку персоналу.

Таким чином, основними напрямами вдосконалення системи трудової мотивації на підприємстві ПП «Добаський промисловий союз» є: створення відділу з управління персоналом, вдосконалення системи матеріальної винагороди та стимулювання персоналу та розробка системи управління кар'єрою персоналу.

Відділ з управління персоналом буде перебувати в підпорядкуванні генерального директора, і приймати управлінські рішення, обов'язкові для виконання лінійними підрозділами.

Основними функціональними обов'язками, які будуть покладені на начальника відділу з управління персоналом, є: безпосередня участь у формуванні кадрової політики організації; організація комплектування ПП «Донбаський промисловий союз» співробітниками відповідно до затвердженої номенклатури посад співробітників компанії, планом роботи і штатним розкладом; аналіз звітів керівників відділів з комплексного соціологічному анкетування співробітників організації, соціометричні дослідження взаємодії у трудових колективах, індивідуальним тестування співробітників; контроль за підвищенням професійного рівня співробітників організації; курирування підготовки проектів наказів та розпоряджень системи трудової мотивації працівників; безпосереднє керівництво та управління колективом відділу; здійснення взаємозв'язку з начальниками відділів, керівниками інших підрозділів організації з питань компетенції відділ.

**3.3. Формування іміджу керівника підприємства – головна складова системи управління персоналом**

Ефективність управлінської діяльності керівника залежить від його здібностей. За визначенням психолога А.Н. Леонтьєва, здібності – це такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання певної діяльності.

Психологи, що займаються теорією здібності, розрізняють специфічні здібності та загальну здатність особистості. Але успішність діяльності керівника залежить ще й від його досвіду (знань, навичок, умінь), а також від якостей особистості.

Ефективність керівної діяльності багато в чому залежить від авторитету керівника. Думка про те, що з отриманням певного поста керівник автоматично набуває авторитет, помилкова.

Авторитет - це особистий вплив людини на колектив, що він набуває своєю працею, професійними знаннями, організаторськими здібностями, нововведеннями, умінням працювати з людьми.

Для того, щоб авторитет посади керівника поєднувався з авторитетом його особистості, він повинен об'єднати в собі лідерські та керівні функції.

Директор ПП «Донбаський промисловий союз» відповідає всім вимогам для того, щоб обіймати дану посаду.

Значний досвід роботи в даній галузі дозволяє професійно організувати роботу підприємства.

Імідж керівника даного підприємства формувався при значній підтримці колективу.

Потужна підтримка співробітників - це ключ до ефективного керівництва. Бути хорошим керівником - це, перш за все, бути в добрих стосунках з підлеглими. Вони мають саме вірне уявлення про стиль керівництва. Те, як керівник виглядає в їхніх очах, і пояснює всі ваші успіхи і невдачі. Підлеглі прекрасно віддають собі звіт в тому, яка різниця в роботі з поганим і хорошим керівником. При хорошому керівництві стає цікавіше їхня робота, а досягнуті результати підкріплюють почуття професійної гордості. При поганому керівництві підлеглі відбувають трудову повинність [74].

Проведений аналіз стилю роботи директора ПП «Донбаський промисловий союз» показав, що на авторитет керівника впливає наявність високої культури спілкування, яка виражається в нормах професійної етики. До них відносяться:

- демократизм спілкування керівника з підлеглими, колегами по роботі;

- його доступність, уважність;

- вміння створити товариську атмосферу довіри;

- ввічливість і коректність в обігу.

Для вивчення впливу особистості керівника на ефективність керівництвом колективом проводилось анкетування співробітників.

 Таблиця 2.9

**Вивчення особистості керівника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Ділові якості | Зміст ділових якостей керівника | К-тьбалів |
| 1 | Домінування. |  Керівник здебільшого людина рішуча, любить залишати суперників позаду і переборювати перешкоди. У цілому він мислять позитивно і так само відносяться до навколишнього. | 120 |
| 2 | Ентузіазм. |  Керівник активний, емоційний й енергійний. Буває надто оптимістичний і небоїться змін, прагне до необмеженої волі | 115 |
| 3 | Сумлінність | Розвинуте почуття обов'язку і підвищена вимогливість до навколишнього, любить порядок і самодисципліну | 320 |
| 4 | Суспільна активність. | Проявляє активність в суспільному житті міста. | 200 |
| 5 | Практичність. | Хороші лідери практичні, логічні і конкретні. Їм далека сентиментальна прихильність. | 180 |

Проведене тестування свідчить про те, що імідж керівника ПП «Донбаський промисловий союз» формується з практичності, впевненості в собі та сумлінного відношення до роботи.

В той же час, як свідчить аналіз, керівник залежить від зовнішнього впливу, що не дозволяє приймати оперативні рішення локального значення.

Дослідження показали, що тільки конкретні рівні прояву товариськості супроводжуються високими результатами ефективності керівництва.

Людина, легко вступає в контакт, в діловий зв'язок з іншими людьми, але при цьому що викликає у партнерів емоційно-негативний "план" спілкування, може бути названий контактним, але не може бути названий товариським. На відміну від товариського, контактна людина спілкується за потреби, залежно від умов і обставин конкретного виробництва, його спілкування обов'язкове, вимушене.

Чимале значення відіграють підтягнутість і акуратність, чіткість і організованість в манері поведінки. Але зовнішня сторона вчинків повинна відповідати внутрішнім моральним переконанням керівника, Тільки при цієї умови норми службового етикету може допомогти керівнику спілкуватися з людьми більш ефективно.

Постійне спілкування керівника з підлеглими піднімає його авторитет і рівень довіри до нього, впливає на СПК в колективі. Приблизно 3/4 часу керівника йде на спілкування з виконавцями, а також з вище і нижче стоять керівниками.

Як показав аналіз, для формування ділового іміджу керівник велике значення має культура мови. Культура мови передбачає лінгвістичні вміння і навички, уміння підібрати для вираження своїх думок правильні і потрібні слова і побудувати з них фрази, використання словесних формул ввічливості (дякую, вибачте і т.д.), оптимальний темп мовлення, емоційне забарвлення слів, текстів, міміки, стилістичну і орфоепічні грамотність, багатий лексикон. Мова незв'язна, невиразна, заштампована не сприяє високій ефективності спілкування, не переконує і не залишає враження в душах людей.

Неприпустимим елементом мови керівника є лихослів'я. Головний принцип в роботі керівника повинен бути такий - для того, щоб навчитися добре говорити, необхідно навчитися ясно мислити, а для цього необхідно бути ерудованою, освіченою людиною, вміти переконувати, міркувати, аналізувати. Треба володіти технікою мови,постійно поповнювати свій лексикон і практикуватися в ораторському мистецтві.

Для формування іміджу керівнику необхідно:

1. Проявити інтерес до людей, бути уважним до них.

2. Вміти давати вказівки своїм підлеглим.

3. Пам'ятати імена підлеглих і звертатися до них невимушено.

4. У службових відносинах розвивати і підтримувати почуття особистої гідності кожного працівника.

5. Не можна висміювати, засуджувати людей, вміти ставити себе на місце засуджених.

6. Уміти реагувати на думку людей, що сприяє авторитету керівника.

7. Уміти слухати, що є критерієм комунікабельності.

Щоб сформувати діловий імідж, керівник закладу повинен знати тих людей, з якими він знаходиться в контакті, якими він керує.

Щоб ближче дізнатися про своїх працівників, директор підприємства, насамперед, повинен ознайомитися з їх особистими справами у відділі кадрів. Вивчення документів - це мала частка того, що потрібно знати керівнику про людей, тому що документи не можуть дати повного уявлення про інтелектуально-психологічні здібності і особисті якості підлеглих. Керівник має знати про них все, що може вплинути на процес їх роботи та її результати. Але цими знаннями потрібно ще вміти оперувати, щоб отримати надійний прогноз ділової поведінки працівника.

Сучасна наука має в своєму розпорядженні методи, які дозволяють вимірювати в людях необхідне для виконання певних робіт і використовувати цю інформацію. (Виявленням індивідуальних особливостей людини займається така галузь науки як психодіагностика).

Щоб застосовувати сучасні методи психодіагностики, потрібен високий професійний вишкіл. Якщо керівник не є професіоналом в області психодіагностики, він повинен знайти можливість включити у свій штат такого професіонала,організувати спеціальну психологічну службу, однією з функцій якої стало психологічно грамотне вивчення працівників за допомогою різних методів і методик.

Метод (спосіб) вивчення ділових та особистісних якостей працівників відрізняється від методики вивчення тим, що методика - це той же метод (спосіб), але спеціалізований для певних цілей. Наприклад,існує такий метод вивчення якостей працівників, як метод ділових ігор.

За допомогою цього методу вивчаються різні здібності до управлінської роботі на основі різних методик. Наприклад, існує методика ділових ігор "Інтелектуальна зрілість керівника", "Організаційна зрілість керівника "і т.д.

Керівник повинен цінувати самостійність і незалежність в людях і уникати підлабузників і угодників, які своєю поведінкою морально розкладають не тільки своїх начальників, але і всю атмосферу в трудовому колективі.

У процесі спілкування між керівником і підлеглими важливу роль відіграють прояви емоцій, манери партнерів, їх жести, міміка і т.д. Кожен жест подібний до слова в мові. Слова об'єднуються в речення, а узгоджені жести допомагають більш точно бачити позицію тієї людини, з яким ми спілкуємося. "Читаючи" жести, ми здійснюємо зворотний зв'язок.

Велике значення в діяльності будь - якого керівника має вміння переконувати,тобто вміння досягати бажаних змін у поглядах і переконаннях інших людей. Ряд спеціальних експериментів дозволив вченим виділити ті основні фактори, які впливають на вибір нами своєї позиції втому чи іншому питанні.

Надзвичайно важливим напрямком для удосконалення роботи з персоналом є постійне підвищення кваліфікації.

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів - складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожнім підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Аналіз системи управління персоналом на підприємстві дозволив розробити та запропонувати заходи, щодо вдосконалення даної роботи. Впровадження запропонованих заходів, які будуть впроваджуватись на підприємстві, позитивно вплине на якість продукції, на її випуск.

Ставлення працівників до керівництва покращиться, зміниться на краще мікроклімат всередині підприємства. Також збільшаться здобутки і фінасове становище підприємства.

А головне те, що впровадження таких заходів дозволить формування кадрового потенціалу, який в професійному відношенні дозволив би забезпечувати реалізацію цілей підприємства, вплине на закріплення та адекватне використанні висококваліфікованих співробітників, у створить умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для ефективного функціонування підприємства.

Таблиця 2.10

**Ефективність заходів щодо вдосконалення системи управління**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва заходу | Методи здійснення | Цілі, що досягаються |
| 1.Допомога інвалідам | Оформити на роботу декілька людей-інвалідів | Підвищиться репутація підприємства. У підлеглих зміниться ставлення до керівництва. |
| 2.Відзначення працівників премія ми та нагородами. | За певні досягення та за проявлення позитивної ініціативи, підлеглі бу- дуть нагороджуватися грамотами та грошовими преміями. | Збільшиться прагнення працівників до якісної роботи, що в свою чергу підвищить якість і кількість випуску продукції. |
| 3.Впровадження адміністративних стягнень. | За порушення певних правил та моральних цінностей підприємства, від зарплати порушників вираховувати певну кількість коштів | Можливі порушники будуть намагтися не порушувати правила, що вплине на дисципліну в колективі. |

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

На підприємстві ПП «Донбаський промисловий союз» налічується близько 200 осіб. У такій великій організації наявність відділу з управління персоналом - виробнича необхідність. Більше того, для ефективної діяльності організації в цілому повинна існувати система з управління персоналом, керована з єдиного центру - відділу з управління персоналом. Від успішності її роботи багато в чому залежить продуктивність праці всіх працівників організації.

Проведені тестування свідчать про те, що імідж керівника ПП «Донбаський промисловий союз» формується з практичності, впевненості в собі та сумлінного відношення до роботи та оточуючого персоналу.

Як свідчить аналіз, керівник залежить від зовнішнього впливу, що не дозволяє приймати оперативні рішення локального значення- цей фактор дуже важливий для керівного складу підприємства.

Проведені дослідження показали, що тільки конкретні рівні прояву товариськості супроводжуються високими результатами ефективності керівництва на підприємстві.

Людина з легкістю має діловий зв'язок з іншими людьми, але при цьому може викликати у партнерів емоційно-негативний "план" спілкування. Такий тип спілкування може бути названий контактним, але не товариським. На відміну від товариського, контактна людина спілкується за потреби, залежно від умов і обставин конкретного виробництва, його спілкування обов'язкове, вимушене.

Особове значення відіграють підтягнутість і акуратність, чіткість і організованість в манері поведінки, при цьому зовнішня сторона вчинків повинна відповідати внутрішнім моральним переконанням керівника. Ці умови та норми службового етикету можуть допомогти керівнику спілкуватися з людьми більш ефективно та продуктивно.

За визначенням психолога А.Н. Леонтьєва, здібності – це такі властивості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання певної діяльності.

Ефективність керівної діяльності на підприємстві багато в чому залежить від авторитету керівника. Думки людини про те, що з отриманням певного поста керівник автоматично набуває авторитет, помилкова і не є доцільною в системі управління.

Авторитет - це особистий вплив людини на колектив, що він набуває своєю працею, професійними знаннями, організаторськими здібностями, нововведеннями, умінням працювати з людьми.

Проведений аналіз системи управління персоналом на підприємстві дозволив розробити та запропонувати заходи, щодо вдосконалення даної роботи. Впровадження запропонованих заходів, які будуть впроваджуватись на підприємстві, позитивно вплине на якість продукції, на її випуск та реалізацію.

Треба поліпшити ставлення працівників до керівництва і завдяки цьому покращиться і зміниться мікроклімат всередині підприємства. Також збільшаться здобутки і фінасове становище підприємства.

Головний чинник - це впровадження саме таких заходів дозволить формування нового кадрового потенціалу, який в професійному відношенні дозволив би забезпечувати реалізацію цілей підприємства, вплинути на закріплення та адекватне використання висококваліфікованих співробітників та створити умови для реалізації ними свого професійного потенціалу для ефективного функціонування підприємства.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, як свідчать проведені дослідження, управління персоналом на підприємства ПП «Донбаський промисловий союз» ґрунтується на нових підходах до кадрової політики, яка заснована на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою елементом загальної концепції його розвитку. Кадрова політика на підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;

- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і його ініціатива;

- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;

- максимальне делегування функцій управління працівникам;

- необхідність розвитку мотивації працівників.

Разом з тим, система роботи з управління персоналом на підприємстві «Донбаський промисловий союз» потребує удосконалення:

1. На підприємстві недостатню увагу приділяють пошуку фахівців із зовнішнього середовища, більше довіряючи тим, що вже працюють на підприємстві більший-менший проміжок часу. У зв’язку з цим необхідна більша співпраця з кадровими агентствами, державною службою зайнятості, пресою.

2. В пошуку фахівців може суттєво допомогти і мережа Internet, де створені спеціалізовані сервери.

3. Система оплати праці повинна створюватися таким чином, щоб забезпечити об'єднання, а не роз'єднання працівників у рамках фірми, стимулювати співробітництво, а не конфлікти між працівниками. Одна з характеристик персоналу є його бажання працювати. Не буває поганих працівників. Якщо людина працює погано, виходить що або він не підходить для роботи, або робота не підходить йому, або йому необхідно створити ліпші умови праці [61].

Отже, головна мета сучасної кадрової політики підприємства полягає в забезпеченні тепер і в майбутньому кожного робочого місця і кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачати виконання певних функцій (заходів). Основні з них такі:

- розробка і корекція згідно з умовами господарювання, що змінюються, стратегії формування та використання трудового потенціалу;

- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);

- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);

- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва, контроль висування та службових переміщень);

- мотивація дотримання режиму трудової діяльності і високопродуктивної праці;

- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської чи іншої діяльності);

- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);

- реалізація постійних зв'язків між керівництвом підприємства (фірми, корпорації) і представниками трудових колективів.

Підбір кадрів полягає у встановленні придатності працівників і відбору найбільш підготовлених з них для виконання обов'язків на визначеній посаді.

Розміщення передбачає обгрунтований і економічно доцільний розподіл працівників по структурних підрозділах та посадах у відповідності з необхідним рівнем та профілем підготовки, досвідом роботи, діловими та особистими якостями.

За підбір та розміщення кадрів на підприємстві несуть відповідальність його керівник та кадрова служба.

Підбір та розміщення складаються з ряду процедур:

1. Визначення найбільш важливих специфічних вимог до працівників для виконання посадових обов'язків.

2. Збір даних про кандидатів на посаду і оцінки їх індивідуальних якостей, складання характеристик на кожного з них;

3. Співставлення якостей кандидатів з вимогами, необхідними для даної посади, і вибір найбільш відповідного;

4. Призначення кандидата на посаду.

В зарубіжній практиці, як відомо, приділяють велику увагу особистим якостям і особливостям стилю поведінки працівника. На багатьох наших підприємствах практикують таку форму, як співбесіда, яка дозволяє встановити деякі риси людини, такі як: інтелект, професійна ерудиція, логіка мислення, такт, знання спеціальності. Таку співбесіду доцільно проводити з використанням запитань, які були попередньо розроблені. Для визначення інтелекту, організаторських здібностей необхідно використовувати тести.

Бажаним є застосування на підприємстві «Донбаський промисловий союз» політики з максимальним врахуванням інтересів та потреб кожного працівника для максимально продуктивного виконання задач, що покладені на нього [73].

Підприємству необхідно всіляко розвивати систему мотивації для кожного працівника, яка б включала в себе матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система мотивації повинна бути комплексною, диференційованою, гнучкою та оперативною.

На підприємстві «Донбаський промисловий союз» потрібно якнайбільше уваги приділяти підвищенню кваліфікації працівників, що призведе до підвищення якості продукції, що виробляється на цьому підприємстві.

Окрім того необхідно встановити систему премій (штрафів) за економію (перевищення нормативу) витрат при виробництві та зберіганні продукції. Окрім того, необхідно проводити моніторинг заробітної плати на аналогічних підприємствах регіону, з тим, щоб коригувати заробітну плату, зважаючи на її рівень у конкурентів.

Серед елементів кадрової політики підприємства ПП «Донбаський промисловий союз» необхідно більш ефективно удосконалювати роботу на наступних напрямках:

- політика зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політика навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політика оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

- політика добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

- політика трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо [32].

Кадрова політика повинна бути узгоджена з кадровою стратегією, яка має на меті:

- підняття престижу підприємства;

- дослідження атмосфери всередині підприємства;

- аналіз розвитку потенціалу працівників;

- узагальнення причин та попередження звільнень з роботи.

Кадрова політика повинна бути складовою всієї виробничої та управлінської політики підприємства й мати на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу.

Отже, кадрова політика має створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі, необхідний рівень доходів і впевненість у завтрашньому дні.

Важливим напрямком є удосконалення ефективності роботи самого керівника. Ефективний керівник несе відповідальність за гарні результати діяльності не тільки в сьогоденні, але і у майбутньому. Це частина його управлінської роботи. Його задачею є такий розвиток підлеглих, щоб вони могли краще, ніж раніш, справлятися з поточними задачами й угадувати потребу розвитку на майбутнє.

Відсталий у своєму розвитку, без мотивації начальник не зможе внести потрібний вклад у роботу трудового колективу. Ефективному керівнику варто взяти на себе головну відповідальність за свій розвиток як особистості і керівника. Сучасний трудовий колектив надасть необхідну підтримку цьому активному прагненню до розвитку, що виходить безпосередньо від начальника [54].

Проблема економічної зацікавленості працівників у поліпшенні кінцевих результатів господарської діяльності підприємства і зараз залишається злободенною. Сьогоднішнє положення речей спростувало представлення, відповідно до якого лібералізація і приватизація в Україні автоматично знімуть питання і приведуть до появи сильної трудової мотивації. Воно виявилося не відповідною до сучасної господарської реальності.

Стимули високої якості і продуктивності треба шукати не за межами виробництва, а усередині нього. Ринок забезпечує обмін товарів на гроші, і навпаки. Однак він не забезпечує обмін реальним досвідом. На ринку можна купити конкурентноздатний товар, але купити на ринку конкурентноздатність і стимули неможливо.

В своїй виробничій діяльності керівник підприємства «Донбаський промисловий союз» при формуванні стратегії управління персоналом враховує стратегію діяльності підприємства, що передбачає:

- визначення цілей управління персоналом, де враховуються як виробничі аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), а й потреби і інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників тощо.);

- формування ідеології й принципів кадрової роботи.

В основу кадрової політики на підприємстві «Донбаський промисловий союз» закладені три базових принципи: персонал-стратегія, кадрова логістика, кадрова компетенція.

Ці принципи охоплюють усі аспекти кадрової діяльності: систему кадрового планування підприємства; методи і джерела задоволення кадрових потреб.

Разом з тим, як свідчать проведені дослідження, в роботі підприємства «Донбаський промисловий союз» є невирішені питання та деякі проблеми.

По-перше, звичайно, це матеріальна забезпеченість, яка певним чином є важливим чинником в реалізації важливих завдань соціального захисту працюючих.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді) [72, с.84].

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистеми (підприємство).

Вироблення кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв’язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі,

підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а

на ділі.

Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по

керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планомірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи й відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.

2. Блейк Р. Р. Научные методы управлення / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.] – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.

3. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.

4. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.

5. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

6. Власова Н. М. И проснешься боcсом. Справочник по психологии управления / Власова Н. М. – Новосибирск : Экор, 1994. – 230 с.

7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / Гаркавенко С. С. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.

8. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.

9. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.

10. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.

11. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

12. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. : [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.

13. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з пара­доксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер : [пер. з англ.] – К. : Основи, 1997. – 302 с.

14. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.

15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.

16. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.

17. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Л. М. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

18. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

19. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.

20. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Коллинз Дж. – Санкт-Петербург, 2004. – 304 с.

21. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Коломінський Н. Л. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.

22. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Знання, 1999. – 556 с.

23. Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена / Кузин Ф. А. – М. : Ось – 89, 1996. – 304 с.

24. Кузнецов И. Н. Корпоративная этика : учебн. пособие / Кузнецов И. Н. – М. : Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.

25. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.

26. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Йонас Ганс : [пер. з нім.]. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.

27. Лесько О. Й. Етика ділових відносин : [навч. посібник] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.

28. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / Лозниця В. С. – К. : КНЕУ, 1997. — 248 с.

29. Ликсон Ч. Конфликт / Ликсон Ч. – СПб. : Пите Паблишинг, 1997. – 160 с.

30. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – К. : МАУП, 1999. — 176 с

31. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

32. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Молл Е. Г. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 160 с.

33. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони / Морита А. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 410 с.

34. Морозов А. В. Деловая психология : учебник / Морозов А. В. - [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Академический Проект, 2005. – 1040 с.

35. Нельсон Б. Умение управлять для “чайников” / Нельсон Боб, Экономи Питер. : [пер с. англ.]. – К. : Диалектика, 1997. – 336 с.

36. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] – СПб. : Изд. “Питер”, 2000. – 448 с.

37. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.

38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

39. Организационная психология / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та; Харьков : Изд-во “Гуманитарный центр”, 2008. – 480 с.

40. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”. – 2003. – 218 с.

41. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

42. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.

43. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам / Пиз А. – СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. – 186 с.

44. Почебут Л. Г. Организационная социальна психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.

45. Пряжников Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : учебн. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 216 с.

46. Психология управлення : курс лекций / отв. ред. М. В. Удальцова. — Новосибирск, 1997. — 150 с.

47. Психологія професійної діяльності і спілкування // за ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К. : Преса України, 1997. – 192 с.

48. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум : навч. посібник / Радченко С. Г. – К. : КНТУ, 2006. – 192 с.

49. Роджерс Ф. Дж. ІВМ. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Роджерс Ф. Дж. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.

50. Селье Г. Стресс без дистресса / Селье Г. : [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1982. – 127 с.

51. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Изд.-торговая палата “Дашков и К ”, 2002. – 200 с.

52. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.

53. Тейлор Ф. У. Принципи научного менеджмента / Тейлор Ф. У. : [пер. с англ.] – М. : Контроллинт, 1991. – 104 с.

54. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.

55. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Тоехиро Коно : [пер. с яп.] – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.

56. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смисла. Настольная книга / Трейси Д. : [пер. с англ.] – М. : Автор, 1993. – 160 с.

57. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розви­ток та психологічна підготовка / Третьяченко В. В. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.

58. Трофімов Ю.Л. Інженерна психологія : навч. посібник / Трофімов Ю. Л. – К. : Либідь, 2002. – 264 с.

59. Управление – зто наука и искусство / А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тей­лор, Г. Форд. – М., 1992. – 351 с.

60. Урбанович А. А. Психология управления / Урбанович А. А. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.

61. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри. : [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1990. – 158 с.

62. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника зффек-тивного менеджмента / Фуллер Д. – М., 1992. – 287 с.

63. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.

64. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Цандер Е. : [пер. з нім.]. – К. : Основи, 1997. – 317 с.

65. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «2008», 624 с.

66. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.

67. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

68. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003.– 223 с.

69. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та біз­несі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.

70. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

71. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя / Шминке Д. : [пер. с англ.]. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.

72. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек манипулятор / Шостром Э. : [пер. с англ.]. – Минск : ТПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.

73. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента / Шуванов В. И. – М. : ЗАО “Бизнес школа” “Интел-Синтез”, 1997. – 258 с.

74. Щекин Г. В. Как зффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.

75. Яккока Л. Карьера менеджера / Яккока Л. – М. : Прогресе, 1991. – 384 с.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ З ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

1. Ареф’єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф’єва, Т.Б. Кузенко. – К. : Вид – во Європ. ун-ту, 2005. – 170 с.

2. Базецька Г.І. Фінанси підприємства : планування та виробництво у виробничій сфері : [навч. посіб.] / Г.І. Базецька, Л.Г. Суботовська, Ю.В. Ткаченко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 292 с.

3. Бараз В.Р. Корреляционно-регрессионный анализ связи показателей коммерческой деятельности с использованием программы Excel: [учебное пособие] / В.Р. Бараз. – Екатеринбург: ГОУ ВПО «УГТУ-УПИ», 2005. – 102 с.

4. Бердар М.М. Фінанси підприємств : [Навч. посіб.] / М.М. Бердар. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.

5. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування : Навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни / О.Г. Біла. – Укоопспілка. Львів. комерц. акад.., 2006. – 103 с.

6. Білик М.Д. Основи бюджетування : навч. посіб. / [М. Д. Білик, Р. І. Заворотній, Л. І. Данілова та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. д-р екон. наук, проф. М. Д. Білик. – К. : КНЕУ, 2009. – 454 с.

7. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бланк. – К. : МП «ИТЕМ лтд» : СП «АДЕФ-Украина», 1996. – 534 с.

8. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов : [Учебник] / Р. Брейли, С. Майерс ; [Пер. с англ., науч. ред. Н.Н.Барышниковой]. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 977 с.

9. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В.З. Бугай, А.В. Бугай, Ю.Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №4(8). – С. 10 – 16.

10. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємства : [монографія] / С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка ; за ред. С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк. – Харків : Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.

11. Бюджетирование : шаг за шагом / [Е.Ю. Добровольский, Б.М. Карабанов, П.С. Боровков и др.] ; [Гл. ред. Е.В. Строганова]. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.

12. Віноградарська О.М. Менеджмент : [навч. посіб.] / О.М. Віноградарська, Н.С. Віноградарська, В.С. Шевченко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 160 с.

14. Власова Н.О. Фінанси підприємств : [Навчальний посібник] / Н.О. Власова, О.А. Круглова, Л.І. Безгінова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 271 с.

15. Вовк В.М. Планування як важливий елемент системи фінансового менеджменту на підприємстві / В.М. Вовк, М.В. Ліп’яніна // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону : фінансова політика та інвестиції : зб. наук. пр. – Випуск ХVІ. – №1. – К. : СЕУ / Рівне : НУВГП, 2010. – С. 168 – 178.

16. Воробьев Ю.Н. Финансовый менеджмент : [учебное пособие] / Ю.Н. Воробьев. – Симферополь : НАПКС, 2007. – 632 с.

17. Гладких Д. Особливості планування доходів та витрат / Д. Гладких // Вісник НБУ. – 2008. – №1. – С. 6 – 8.

18. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування / С.Ф. Голов // Фінанси України. – 2010. – №12. – С. 37 – 46.

19. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я. В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу : Збірник наукових праць. – Харків : Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 17. – С. 18–25.

20. Долгополова О.В. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві / О.В. Долгополова // Вісник соціально-економічних досліджень : Збірник наукових праць. – 2009. – №35. – С. 185 – 189.

21. Задерецька Р.І. Теоретичні основи застосування бюджетування залучення коштів на підприємстві / Р. І. Задерецька // Сучасні проблеми економіки і менеджменту. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 608 – 610.

22. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – №3. – С. 36 – 44.

23. Калініна О.М. Етапи розробки і впровадження бюджетування / О.М. Калініна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики. – 2010. – №1(9). – С. 57 – 64.

24. Квасницька Р.С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством / Р.С. Квасницька, В.І. Волошина, Ю.В. Чубенко // Економічні науки. – № 151. – 2009. – С. 96 – 102.

25. Кірсанова Т.О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т.О. Кірсанова, Н.А. Дьяченко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2011. – №4. – С. 48 – 57.

26. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 767 с.

27. Колиснык М. Финансы : Стратегии, с которыми побеждают / М. Колиснык. – К. : Изд. Дом «Максимум», 2006. – 332 с.

28. Коптева Е.П. Финансовый механизм стоимостно-ориентированной финансовой политики предприятия / Е. П. Коптева // Материалы II междунар. науч. конф. «Проблемы современной экономики» (Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2012. – С. 100 – 104.

29. Коркун Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / Д. Коркун // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 330 – 334.

30. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент : [Підручник] / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 520 с.

31. Кудинов А. Финансовое планирование деятельности предприятия / А. Кудинов // Директор. – 2009. – №4. – С. 42 – 47.

32. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : [навч. посіб. для студ. вузів] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.

33. Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів / П.О. Куцик // Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – Вип. 7(25). – Ч. 2.С. 192 – 201.

34. Лапач С.Н. Статистика в науке и бизнесе / С.Н. Лапач, А.В. Чубенко, П.Н. Бабич. – К.: МОРИОН, 2002. – 640 с.

35. Левченко Л.О. Огляд методів прогнозування фінансового стану підприємства на основі економетричних моделей / Л.О. Левченко, Д.С. Бєлова // Збірник Київського національного університету будівництва і архітектури: Управління розвитком складних систем. – 2013. – №14. – с.164 – 169.

36. Лисенко М.С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств / М.С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – №4. – С. 15 – 18.

37. Литвин Ю.О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю.О. Литвин, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк, ДонНТУ, 2009. – №4. – С. 67 – 85.

38. Львіцина С.А. Фінансове планування на будівельному підприємстві / С.А. Львіцина // Економіка та держава. – 2011. – №1. – С. 79 – 84.

39. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для студ., обуч. по спец. «Менеджмент организации» / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.

40. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : [Навч. посіб.] / Т.П. Макаровська. – К. : МАУП, 2008. – 384 с.

41. Макарук Ф.Ф. Бюджетування у системі контролю діяльності підприємства : теоретичний аспект / Ф.Ф. Макарук // Проблеми теорії і методології бухгалтерського обліку : міжнар. зб. наук. праць / [ред. кол. : Ф.Ф. Бутинець, О.В. Олійник, Н.М. Малюга та ін.]. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – №3(18). – С. 212 – 217.

42. Малишенко К.А. Фінансове планування на підприємстві: шляхи його удосконалення / К.А. Малишенко, О.С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3, Т. 1. – С. 119 – 122.

43. Марцин В.П. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності / В.П. Марцин // Фінанси України. – 2008. – №4. – С. 23 – 31.

44. Математичні методи в економіці: [навчальний посібник] / [І.С. Благун, В.П. Кічор, Р.В. Фещур, С.Й. Воробець]; за ред. В.П. Кічора. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2011. – 264 с.

45. Математические методы моделирования экономических систем: учеб. пособие [для студентов вузов по спец. «Финансы и кредит», «Бух. учет, анализ и аудит», «Мировая экономика»] / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 430 с.

46. Міньковська М.В. Аспекти бюджетування : переваги та недоліки, успіхи та помилки / М.В. Міньковська, Ю.О. Виноградова // Економіка. – 2008. – №36(2). – С. 197 – 202.

47. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования / А. Молвинский // Финансовый директор. – 2008. – №6. – С. 110 – 115.

48. Недільська Л.В. Планування обсягів фінансових ресурсів та їх використання сільськогосподарськими підприємствами / Л.В. Недільська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2011. – №2(29), Т.2. – С. 407 – 416.

49. Недосекин А.О. Модели и методы финансового планирования / А.О. Недосекин, З.И. Абдуллаева. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2013. – 176 с.

50. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [підручник] / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 504 с.

51. Оганісян М.О. Економічні підходи визначення потреби підприємства у фінансовому плануванні / М.О. Оганісян // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3, Т.1. – С. 140 – 143.

52. Онисько С.М. Фінанси підприємств : [Підручник] / С.М. Онисько, П.М. Марич. – 2009. – 367 с.

53. Панасенко О.В. Вдосконалення фінансового планування на підприємствах // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 219 – 227.

54. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – №5. – С. 50 – 53.

55. Петрова Ю.А. Экономика предприятия : [Електронний ресурс] / Ю.А Петрова. – Режим доступу : http://be5.biz/ekonomika/epua/72.htm. – Назва з екрану.

56. Пінчук Ю. Увага! Неефективний бюджет! / Ю. Пінчук // Фінансовий директор. – 2008. – №1. – С. 10 – 14.

57. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства / А.В. Роговий // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – №2(3). – С. 120 – 127.

58. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 480 с.

59. Семенов Г.А. Фінансове планування і управління на підприємствах : [навчальний посібник] / Г.А. Семенов, В.З. Бугай, А.Г. Семенов, А.В. Бугай. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.

60. Сіренко Н.М. Фінансове планування – складова сталого розвитку підприємства / Н.М. Сіренко, А.В. Бурковська, О.О. Бузнік // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2011. – Вип. 3, Т.2. – С. 214 – 217.

61. Ситник Г. В. Принципи фінансового планування та його роль у забезпеченні збалансованого фінансового розвитку підприємства / Г.В. Ситник // Інноваційна економіка. – 2011. – №5. – С. 76 – 78.

62. Степура В.В. Концептуальні основи інтегрованого фінансового планування / В.В. Степура // Науковий вісник : Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – №3. – С. 32 – 37.

63. Стецюк П.А. Стратегічне планування формування та використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств / П.А. Стецюк // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2010. – №1. – С. 98 – 102.

64. Сюркало Б. І. Методологія ефективного фінансового планування [Електронний ресурс] / Б. І. Сюркало, Г. М. Шамота // Ефективна економіка. – 2012. – № 1. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua. – Назва з екрану.

65. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : [Навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – 2-е вид. – К. : Каравела, 2005. – 311 с.

66. Ткаченко Н.В. Прагматика і проблематика впровадження програмно-цільового методу в бюджетний процес / Н.В. Ткаченко // Фінансовий простір. – 2013. – №3(11). – С. 78 – 84.

**Додаток А**

**Аналіз динаміки рівня результатів діяльності ПП «Донбаський промисловий союз» за 2015 -2017 р.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. |
| 1. Виторг від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів
 | 22613,4 | 9721,6 | 19126,3 |
| 1. Прибуток від звичайної діяльності до оподатковування
 | -3011,9 | 1804,2 | -1248,3 |
| 1. Прибуток від операційної діяльності
 | 1754,7 | 702,0 | -641,6 |
|  4.Прибуток від звичайної діяльності (чиста) | -3011,9 | 1804,2 | -1248,3 |
|  5.Чистий прибуток | -3011,9 | 1804,2 | -1248,3 |

**Додаток Б**

**Розрахунок показників ефективності управління**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2016р. | 2017р | Абсолют.відхилен. | ВідноснеВідхилен. |
| Затрати на керування | 108 | 152,6 | +44,6 | 41,2 |
| Затрати на виробництво | 595,9 | 971,9 | +376 | 6 |
| Фонд з/п управління | 8,9 | 12,5 | +3,6 | 0,32 |
| Фонд з/п всіх робітників | 29,3 | 54,1 | +24,8 | 84,6 |
| Вартість реалізованої продукції | 1719,3 | 1076,3 | 357 | 50 |
| Прибуток до оподаткування | 2,3 | -91,4 | -94,3 | 41 |
| Економічна ефективність систе- ми управління | 0,18 | 0,16 | -0,02 | 11,1 |
| Затрати на утримання одного робітника управління | 18 | 25,4 | -7,4 | 41,1 |
| Ефективність управління | 0,02 | -0,6 | -0,62 | 31 |

**Додаток В**

**Забезпеченість ПП «Донбаський промисловий союз» трудовими ресурсами 2015-2017р**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Категорії працівників | 2015 | 2016 | 2017 |
| 1 | Середньооблікова чисельність виробничого персоналу(робітник) | 180 | 157 | 136 |
| 2 | Інженерно-технічні працівники | 25 | 23 | 20 |
| 3 | Керівний склад | 8 | 8 | 5 |
| 4 | Адміністративний склад  | 18 | 15 | 13 |
| 5 | Обслуговуючий персонал | 6 | 6 | 5 |

**Додаток Д**

**Розподіл персоналу за віком**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п\п | Групи персоналу | 2016 р | 2017р |
| 1 | До 18 років | 2 | 0 |
| 2 | 18-25 років | 9 | 7 |
| 3 | 26-36 років | 11 | 10 |
| 4 | 37-50 років | 54 | 42 |
| 5 | Більше 50 | 81 | 77 |

**Розподіл персоналу за освітою**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Чисельність персоналу | 2016р. | 2017р. |
| 1 | Неповна середня | 5 | 3 |
| 2 | Загальна середня | 19 | 25 |
| 3 | Середня спеціальна | 81 | 63 |
| 4 | Незакінчена вища | 1 | 0 |
| 5 | Вища | 51 | 45 |
|  | Всього: | 157 | 136 |

**Розподіл персоналу за трудовим стажем**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Групи персоналу (стаж) | 2016р | 2017р |
| 1 | До одного року | 37 | 27 |
| 2 | Від одного до трьох | 24 | 19 |
| 3 | Від трьох до п’яти  | 17 | 15 |
| 4 | Від п’яти до десяти | 19 | 17 |
| 5 | Вище десяти | 60 | 58 |
|  | Всього | 157 | 136 |

**Додаток Ж**

**Дані про рух робочої ПП «Донбаський промисловий союз» (осіб)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п\п | Показники руху | 2015р | 2016р | 2017р |
| 1 | Чисельність персоналу на початок року | 160 | 137 | 136 |
| 2 | Прийнято на роботу (чол.) | 26 | 23 | 50 |
| 3 | Вибуло (чол.) | 6 | 3 | 51 |
| 4 | У тому числі за власним бажанням | 4 | 3 | 50 |
| 5 | Звільнено за порушення трудової дисципліни | 2 | 0 | 1 |
| 6 | Чисельність персоналу на кінецьроку | 180 | 157 | 135 |
| 7 | Коефіцієнт обороту по прийому співробітників | 0,4 | 0,35 | 0,4 |
| 8 | Коефіцієнт обороту з вибуття співробітників | 0,4 | 0,4 | 0,4 |
| 9 | Коефіцієнт плинності кадрів | 0,3 | 0,28 | 0,3 |
| 10 | Коефіцієнт сталості кадрів | 0,57 | 0,63 | 0,65 |

**Додаток З**

**Використання трудових ресурсів ПП «Донбаський промисловий союз»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показники | 2015р | 2016р | 2017р | Відхил2016р | Відхил2017р |
| 1 | СередньорічнаЧисельність | 160 | 137 | 136 | -1 | -24 |
| 2 | Відпрацьовано дніводним робітн. за рік | 216 | 223 | 208 | -14 | -8 |
| 3 | Відпрацьовано годинодним робіт. за рік | 1663 | 1739 | 1560 | -179 | -103 |
| 4 | Тривалість робочого дня | 7,7 | 7,8 | 7,5 | -03 | -02 |

**Додаток К**

**Ефективність заходів щодо вдосконалення системи управління**

**ПП «Донбаський промисловий союз»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва заходу | Методи здійснення | Цілі, що досягаються |
| 1.Допомога інвалідам | Оформити на роботу декілька людей-інвалідів | Підвищиться репутація підприємства. У підлеглих зміниться ставлення до керівництва. |
| 2.Відзначення працівників премія ми та нагородами. | За певні досягнення та за проявлення позитивної ініціативи, підлеглі бу- дуть нагороджуватися грамотами та грошовими преміями. | Збільшиться прагнення працівників до якісної роботи, що в свою чергу підвищить якість і кількість випуску продукції. |
| 3.Впровадження адміністративних стягнень. | За порушення певних правил та моральних цінностей підприємства, від зарплати порушників вираховувати певну кількість коштів | Можливі порушники будуть намагатися не порушувати правила, що вплине на дисципліну в колективі. |