

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему: «Оцінка ефективності менеджменту персоналу на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
_____ Халиков Мухрідин

Керівник: канд. екон. Наук, ст.викл.
_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО
Рецензент: Директор ПП «Мам-Сервіс»
Баяндур ХАЧАТРЯН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1.Економічна сутність поняття «персонал», «управління персоналом» та ключові засади формування менеджменту персоналу на підприємстві	7
1.2. Показники та критерії оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	17
1.3. Умови та досвід формування ефективної системи управління персоналом підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «МАМ-СЕРВІС».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2. Аналіз техніко-економічних показників ПП «Мам-Сервіс».....	34
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на ПП «Мам-Сервіс».....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «МАМ-Сервіс».....	50
3.1.Концепція реформування дорожньої галузі України: задачі і шляхи реалізації.....	50
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом.....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Нові підходи до ведення бізнесу, створення сучасних підприємств, підвищення рівня конкуренції, зміни принципів до функціонування національної економіки – все це потребує запровадження технологій, що будуть ефективними, а отже, значної перебудови тих організаційних структур, за якими звикли працювати тривалий час. Вплив зовнішніх загроз, що постали перед нашою державою потребують нових підходів до управління за різними напрямками. Як результат, технологогічні, структурні, інформатизація та доступ до інформації чинить великий вплив на менеджмент персоналу і потребує нових якісних підходів. Персонал будь-якого підприємства є одним з найголовніших рушійних важелів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства, впливає на його економічне зростання, тобто забезпечує його ефективну, довготривалу роботу та процвітання. Таким чином, виникає гостра необхідність у ефективній системі управління кадрами, враховуючи сьогоденні реалії ведення підприємницької діяльності та вимог нової ринкової економіки. Процес управління персоналом на будь-якому підприємстві – це поняття багатогранне, що має ряд особливостей та закономірностей, що вирішує ряд проблем, пов'язаних з кадрами, запровадження сучасних інноваційних форм та методів роботи.

Питанню управління персоналом, підвищенню його ефективності, оскільки це є одним з найголовніших напрямів діяльності підприємства, приділяється досить багато уваги серед науковців. Велику увагу серед зарубіжних вчених проблемі підвищення ефективності менеджменту персоналу приділялося такими науковцями, зокрема: К.Адамс, П. Друкер, Е. Емерсон та інші. Внески кожного з цих науковців в досліджуване питання є досить значними, проте у разі застосуванні їх у вітчизняних підприємствах можуть бути розбіжності, оскільки врано враховувати національну специфіку

ведення бізнесу та підприємницької діяльності. Серед українських науковців варто виділити таких світли науки, що досліджували це питання, зокрема: О.Грішнова, Л. Євченко, А.Колот та інші науковці, що присвітили свою наукову діяльність вивченню управлінню персоналу на підприємстві та підвищенню його ефективності. На сьогодні перед керівниками підприємств постає багато викликів: ринкові перетворення, ведення бізнесу в умовах воєнної агресії проти нашої країни, врахування динаміки ринку праці все вищезазначене обумовлює актуальність вибраної нами теми та необхідність у проведенні даного дослідження.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, вивчення основних складових організації якісного процесу управління на прикладі ПП «МAM-Сервіс», розробка комплексу заходів та їх обґрунтування щодо доцільності запровадження на досліджуваному підприємстві задля поступового підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Для вирішення поставленої нами мети необхідно вирішити ряд завдання, зокрема:

- вивчення теоретичних підходів до визначення економічної сутності поняття «персонал»;
- характеристика ключових функцій, що покладаються включає «управління персоналом»;
- визначення показників та параметрів, за яким можна здійснити оцінку ефективності роботи системи управління персоналом на підприємстві;
- розглянути основні види діяльності досліджуваного підприємства, провести аналіз ключових показників, що відображають фінансово-економічний стан діяльності;
- проаналізувати наскільки є ефективним управлінська діяльність на підприємстві, що досліджується;

- запропонувати ряд заходів щодо покращення існуючої ситуації та підвищення ефективності менеджменту персоналу для ПП «МAM-Сервіс».

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес управління персоналом ПП «МAM-Сервіс». В свою чергу, предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи, ряд практичних пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування та розвитку на досліджуваному підприємстві.

В даній кваліфікаційній роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні економічні методи дослідження певних явищ, зокрема можна виділити: діалектичний метод, абстрактно-логічний, які використовувалися для узагальнення теоретичних і методичних підходів щодо організації управління персоналом, узагальнення проаналізованої інформації; економіко-статистичний метод при аналізі діяльності ПП «МAM-Сервіс», метод експертних оцінок та метод моделювання.

Практичне значення результатів дослідження у кваліфікаційній роботі полягають у визначення підвищення ефективності менеджменту персоналу для ПП «МAM-Сервіс», окрім цього у роботі запропоновано підхід до експертної оцінки ефективності управлінської діяльності. Результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства з огляду на існуючі виклики.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність поняття «персонал», «управління персоналом» та ключові засади формування менеджменту персоналу на підприємстві

Сучасні реалії ведення бізнесу, підвищення ринкової конкуренції, глобалізаційні процеси постає викликом для вітчизняних підприємств і вимагає чітко окреслити конкурентні переваги кожного з них, здійснювати заходи щодо підвищення ефективності виробничої діяльності. Перед підприємствами постає перед вибором якщо хоче розвиватися, бути перспективним, прибутковим, конкурентим – то має постійно бути на шляху вдосконалення, поряд з цим дуже важливим є раціональне використання наявних ресурсів. Варто відзначити, що одним з найважливіших ресурсів на будь-якому підприємстві є його персонал.

Постійна ринкова конкуренція і глобалізаційні процеси, інтеграція нашої держави у світову економічну спільноту ставить нові вимоги перед підприємствами. Перед кожним підприємством, що бажає вистояти в умовах зростаючої конкуренції та розвиватися постають виклики у постійному удосконаленні своєї діяльності. Тобто варто звернути уваги на наявні ресурси і шляхи їх раціонального використання. Одним з ключових наявних ресурсів на кожному підприємстві є їх персонал, що має унікальні навички, особливі вміння, рівень кваліфікації та креативні ідеї. Високопрофесійний та мотивований персонал є запорокою ведення успішного бізнесу [1].

Для детального аналізу ключових моментів формування системи менеджменту персоналу варто розглянути з поняття «персонал» та його економічної сутності (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Економічна сутність поняття «персонал»

І.І. Бажан	сукупність всіх людських ресурсів, які має організація [3]
А.Г. Гольдфарба	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності[4]
О.В.Крушельницька Д.П. Мельничук	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників[3]
О.В. Сардак	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем[4]
Л.В. Балабанова	це весь особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом, а також власників підприємства[5]
Д.П.Мельничук	сукупність постійних, тимчасових та позаштатних працівників, що перебувають у взаємодії та виконують окремі функції, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички та відповідають кваліфікаційному рівню для управління підприємством, якісного і своєчасного виконання робіт у сфері агропромислового виробництва для досягнення визначених тактичних та стратегічних цілей організації і є тим фокусом, на який націлені всі показники ефективного виробництва[8]

Джерело складено автором на основі [3,4,5,8]

Вважаємо, що найбільш точно та з урахуванням всіх елементів економічної сутності даного поняття, розкриває його зміст саме науковець Л.В. Балабанова та О.В. Сардак. Оскільки ці науковці під терміном «персонал» називають кожного працівника, що є складовою частинкою системи незалежно від його форми і рівня їх взаємодії.

Менеджмент персоналу здійснювався у всіх проявах цивілізації та в будь-яких соціумах. Управління персоналом - це певна функція, що позиціонує людину як головного об'єкта, що входить до певних соціальних груп, що формується у трудовий колектив.

Варто зазначити, що управління персоналом – складний процес, який покладається на працівники безпосередньо та на керівний склад, розробка кадрової політики, методів та форм управління людськими ресурсами.

Основним змістом управління персоналом виступає планування, формування, частковий або повний перерозподіл та використання наявних людських ресурсів. В свою чергу, ключовою ціллю управління персоналом є:

- формування високопрофесійного персоналу;
- відповідального, з сучасними підходами до вирішення завдань працівників;
- вмотивованих до постійного професійного розвитку працівників;
- збереження та постійна підтримка сприятливого соціального клімату працівників в колективі та інші.

Управління персоналом можна розглядати як комплексну налагоджену систему, що включає ряд функцій і забезпечує надійне функціонування всього підприємства (рис.1.1).

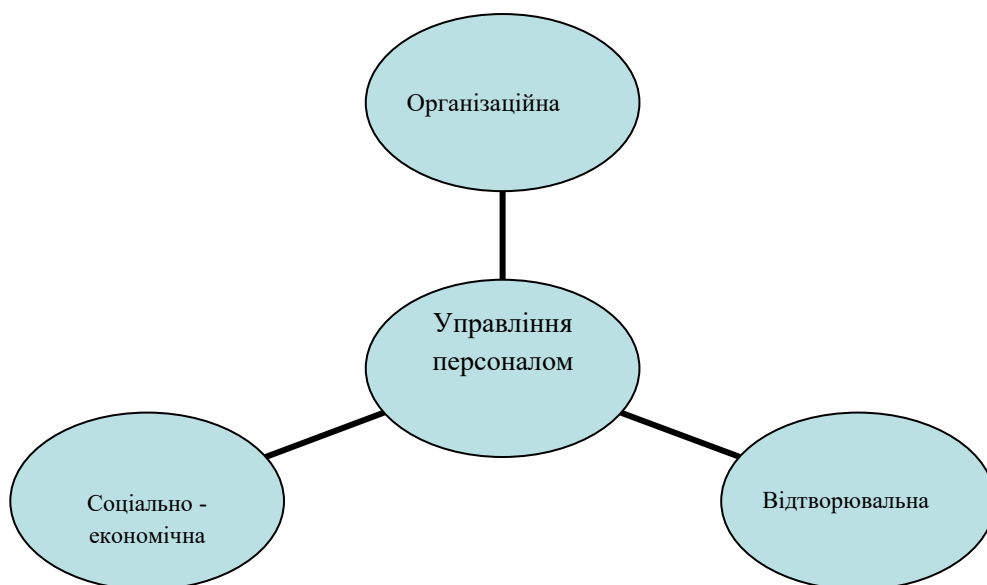


Рис. 1.1. Функції управління персоналом

Джерело:[8].

Розглянемо кожну функцію більш детально:

- організаційна - полягає у розробці плану потреб в персоналі і джерел їх залучення;
- соціально-економічна - базується на комплексі умов та ряду факторів, що включає раціональне виокремлення наявного персоналу на підприємстві;
- відтворювальна – забезпечують безперервне професійне зростання та розвиток персоналу.

Резюмуючи, варто відмітити, що управління персоналом – це багатогранний процес, це мистецтво управління кадрами під час їх професійної діяльності.

Вважаємо за необхідне розглянути детально складові комплексної системи менеджменту персоналу та їх складових (рис 2.2.):

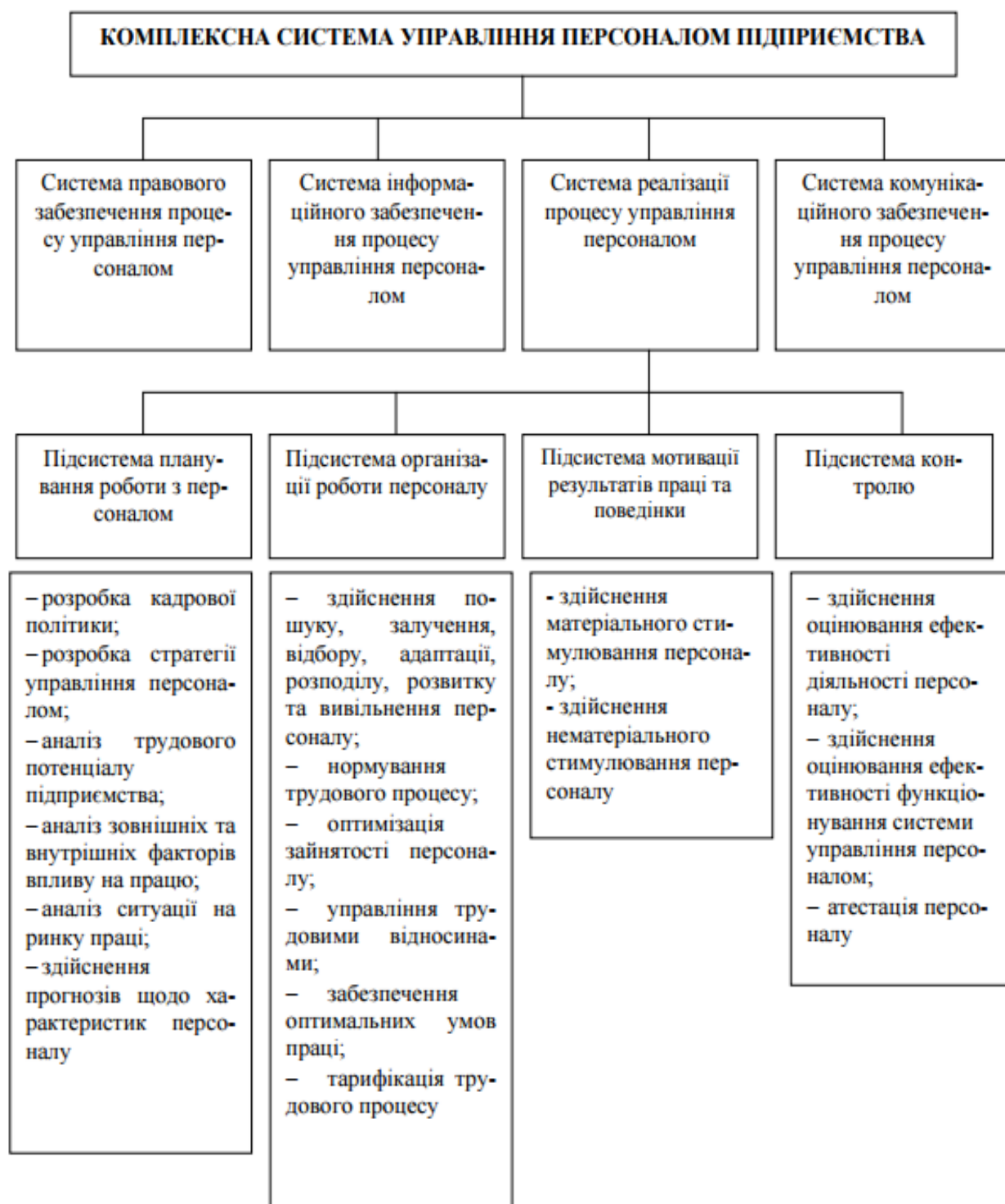


Рис. 1.2. Схема побудови комплексної системи менеджменту персоналу на підприємстві

Джерело: [9]

Отже, до комплексної системи менеджменту персоналу будь-якого підприємства входять основні такі складові системи:

- правового забезпечення процесу менеджменту персоналом;
- інформаційного забезпечення процесу менеджменту персоналом;
- комунікаційного забезпечення процесу менеджменту персоналом;
- система реалізації процесу менеджменту персоналом.

Таким чином, система управління персоналом складається з мети, змісту та відповідного механізму, що входить в певну підсистему загалом. Місія підприємства є похідним поняттям від мети підприємства.

Науковцями виокремлено досить багато різних умов, які мають безпосередній вплив на ефективну систему управління персоналом на підприємстві. Але різняться погляди на внутрішні та зовнішні обставини середовища. Нами зроблено комплекс заходів аби побудувати ефективну модель управління персоналом.

Потреби в персоналі підприємства виникають відповідно до їх цілей та завдань, які ставить перед собою його очільники. Саме тому для їх втілення потрібні кваліфіковані трудові ресурси. Цілі підприємства можна поділити за терміном їх реалізації у вигляді бізнес-стратегії.

Ясність цілі підприємства визначає реальні потреби у персоналі. Якщо підприємство має довготривалу стратегію – то не виникають постійні потреби в персоналі і не відбувається радикальних змін в структурі персоналу протягом року.

На підприємствах, що мають нестабільну політику діяльності, керівництво часто змінює стратегії підприємства – то потреба у персоналі зростає, особливо, коли підприємство випускає нову продукцію, виходить на нові ринку або цілком переорієнтовується у своїй діяльності. Таким чином, виникає постійна потреба в корекції систему управління персоналом і швидкому реагуванні на зміни.

Таблиця 1.2

Етапи формування системи управління персоналом

	При створенні нового підприємства	При реструктуризації, реорганізації діючого підприємства
I етап	1.Формування організаційної структури управління підприємством 2.Розробка штатного розкладу	1. Удосконалення діючої організаційної структури управління підприємством і її затвердження. 2.Розробка штатного розкладу
II етап	1 Набір персоналу згідно з затвердженої організаційної структури підприємства 2. Розміщення набраного персоналу на посади згідно штатного розкладу	1. Переатестація діючих кадрів і їх розміщення згідно затвердженої організаційної структури управління 2. Звільнення зайвого управлінського персоналу 3 Набір додаткового персоналу на вакантні посади згідно штатного розкладу
III етап	Розробка регламентуючих документів, щодо функцій виконуваних персоналом за кожною посадою	Удосконалення і розробка нових регламентуючих діяльність управлінського персоналу документів
IV етап	1.Оцінка ефективності і системи управління персоналом виявлення їх недоліків 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)	

Джерело: [11]

На підприємствах, які тривалий час функціонують є стала система управління персоналом, але звичайно дуже важливим є питання безпервного її удосконалення, особливо, коли відбувається творення нового суб'єкту господарювання, відбувається злиття або ж реструктуризація підприємства. Розглянувши кожен з цих варіантів, можна виокремити ряд подібних етапів і відмінних, що пов'язані зі змістом кожного відповідно етапу (табл.1.2).

Таблиця 1.3

Обставини, що мають вплив на побудову системи управління персоналом підприємства

Етапи	Зміст робіт на етапах формування системи управління персоналом	Перелік умов, обставин і факторів
I.	1. Формування нової організаційної структури або вдосконалення діючої 2. Розробка штатного розкладу	Спеціалізація підприємства, масштаб та тип виробництва, форма власності, організаційно-правова структура та ін.
II.	1. Набір персоналу згідно штатного розкладу, кількості і складності виконуваних операцій 2. Розміщення персоналу за посадами та складністю робочих місць	Соціально-демографічні, науково-технічні, правові, рівень організації виробництва та праці, соціальний захист, охорона праці та ін., кадровий потенціал підприємства, його оцінка, професійно - кваліфікаційний рівень відношення між керівниками і іншими категоріями персоналу, трудові відносини з приводу обліку виробітку, оплати праці та ін.
III.	1. Розробка регламентуючих документів щодо функцій які виконуються персоналом за кожною посадою 2. Розробка положень «Про оплату персоналу», «Про формування розподілу і використання прибутку», «Про планування діяльності підприємства»	Організаційна культура, клімат в колективі, оплата праці, фінанси підприємства, підтримання кар'єри, перспективи розвитку, особисті цінності, активний саморозвиток, творчий підхід до роботи, ієрархія в прийнятті рішень, клімат в колективі та ін.
IV.	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)	Корпоративна культура, дисципліна праці, мотивація, стимулювання персоналу. Знання, досвід, уміння персоналу, інновації

Джерело: [11]

Як нами було зазначено раніше, модель системи управління персоналом, що утворюється за певних обставин. Але на кожному етапі даний набір елементів та їх сукупність доволі відрізняється, це можна прослідкувати в таблиці 1.3. Виділяють чотири етапи, кожен з якого характеризується певними особливостями

Зазвичай ефективність менеджменту персоналу розглядається у двох варіантах: економічному та соціальному аспектах (рис 1.3).

Під ефективністю розуміють резильтативність. А свою чергу економічна ефективність – це процес накопичення і отримання значних результатів за рахунок незмінних витрат або навіть зниженню витрат при тому ж результаті.

Під ефективним управлінням кадрами розуміють важливу функцію діяльності підприємства, яка пов'язана з працівниками, процесом їх навчання, мотивацією їх до виконання поставлених задач, оцінкою їх діяльності, оплатою виконаних робіт – все це є надзвичайно важливою передумовою для якісного та ефективного функціонування виробничого процесу та виробництва в цілому.

Оптимізація таких складових як співвідношення між адміністративними працівниками, підвищенням кваліфікації та професійним розвитком працівників, що входять до управлінців, трудова дисципліна, оптимізація витрати робочого часу – все це сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

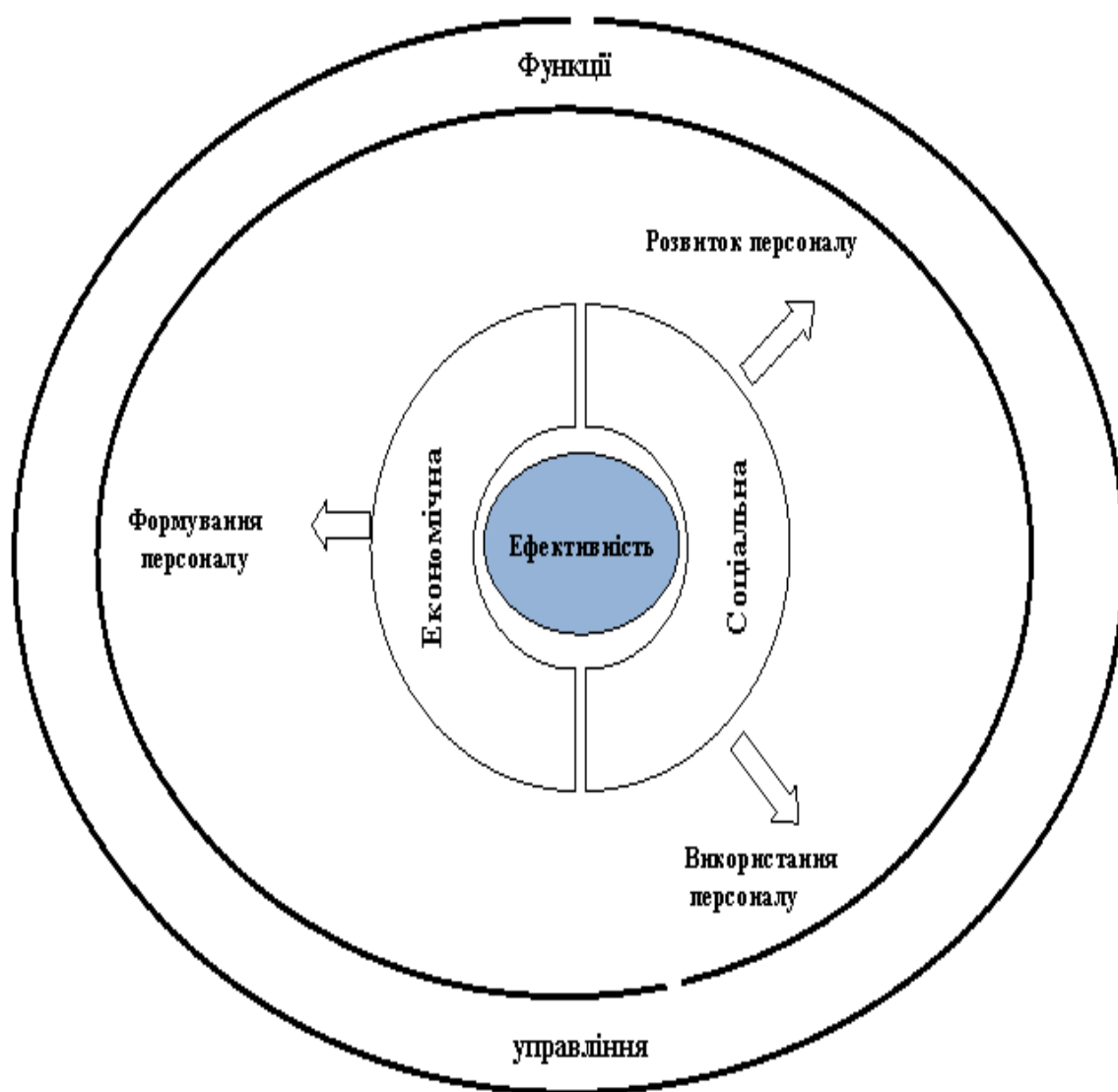


Рис. 1.3. Схема ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: [13]

Варто відзначити, що відсутній єдиний підхід до того, як визначити вимір ефективності управління кадрами. Тому вченими прийнято комплексно оцінювати цей процес, враховуючи результат діяльності, якість праці, її продуктивність, організацію роботи в цілому. Але ми вважаємо, що комплексна оцінка ефективності управління персоналом можлива за рахунок порівняння ключових економічних показників.

Завданням ефективного управління є організація роботи персоналу підприємства таким чином, щоб конкурентні переваги персоналу відносно його якості і потенціалу органічно вписувалося в синергетичну єдність загальної діяльності всіх аспектів організації, тому використання інструментарію ціннісно-орієнтованого управління є своєчасним.

Впровадження положень ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві спрямовано на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі і передбачає формування комплексу організаційних передумов, що мають сприяти поступовим позитивним змінам в його діяльності. Результатом таких якісних перетворень має стати безперервне удосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства,

Перехід від конкуренції продуктів і технологій до конкуренції цінностей і вражень зробив людський чинник найзначнішим ресурсом. Конкурентна перевага, пов'язана з володінням цінним ресурсом, дозволяє підприємству функціонувати ефективніше за рахунок розвитку унікального по відношенню до конкурентів набору ресурсів та використання його у в управлінні економічним зростанням.

1.2. Показники та критерії оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Оцінка ефективності управління персоналом напряду переплітається з усіма етапами процесу управління і як результат допомагає робити правильні керівні рішення. Також важливою складовою є отримання постійного фідбеку (зворотнього зв'язку), що являється ефективним аспектом у підвищенні результативності всього управлінського процесу.

Оцінка системи на ефективність відбувається за рахунок відповідних критеріїв, які всебічно дають змогу провести такий порівняльний аналіз. Все залежить від того, який очікується результат: оцінити діяльність керівних органів, загальні трудові показники колективу або окремі особливості працівників-виконавців[14].

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом – це безперервний, системний, процес, що має формальні ознаки, який враховує співвідношення залучених витрат і прибутку, що тісно пов'язані з кадровими рішеннями та діяльністю, порівнюючі всі ці показники за відповідні періоди в минулому, з іншими підприємствами конкурентами та зіставлення з їх цілями.

Ефективність управління персоналом оцінюється тим, наскільки розкрито наявний потенціал працівників задля виконання цілей, але варто враховувати чи правильно і раціонально ці цілі поставлені.

Ефективність адміністративної системи людських ресурсів означає його вклад у досягнення організаційних цілей. Управління людських ресурсів ефективне в межах, що працівники компанії успішно користуються їх потенціалом аби досягти поставлених задач та цілей перед ними.

В тому випадку, коли перед менеджером стоїть завдання обрати той чи інший метод оцінки, варто врахувати:

- використовуються різні оцінки ефективності управління персоналом і їх порівняння буде не коректним;
- відношення працівника до конкретної групи за різними показниками.

Критерії, що використовуються при оцінці ефективності управління людським ресурсами можуть бути встановлені за рахунок нормативів виробництва або надання послуг з обслуговування з адекватною якістю роботи та поступове зниження витрат, що з'являються під процесу плинності кадрів, нераціональних простоїв.

Варто зазначити, що сама оцінка ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві складається з 3х складових (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Складові оцінки ефективності персоналу

Складові	Характеристика
економічної ефективності	що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів
соціальної ефективності	що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників
організаційної ефективності	оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства

Джерело: складено автором на основі [18 та 21].

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом економісти-науковці пропонують розглядати:

- співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей;
- компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства.

До них відносяться:

- стабільність, яка відображається у наступності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

- гнучкість, що означає, що персонал може легко адаптуватися до будь-яких умов.

Оцінка ефективності управління персоналом складається з критеріїв, що є об'єктивними показниками розвитку виробництва підприємства(табл.1.5)

Таблиця 1.5

Показники ефективності управління персоналом

Показники ефективності	Напрямок аналізу	Показники
	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций та їх динаміка. Питома вага неякісної продукції і її динаміка
	Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму. Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників.

Джерело: [14]

Якщо брати до уваги результируючий показник економічної ефективності управління персоналом, то варто розраховувати середньорічний виробіток на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу.

Варто відмітити, що саме цей показник, що показник продуктивності праці він є уніфікованим для всіх підприємств і методика, за якою він розраховується є загальноприйнятою:

$$V_{\text{вир}} = U/P \quad (1.1)$$

де $V_{\text{вир}}$ - середньорічна виробіток на одного працівника;

U - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Показник, що свідчить про соціальну ефективність управління персоналом варто брати коефіцієнт плинності кадрів. Даний показник характеризує, яким чином змінюється чисельність персоналу на підприємстві, впливає на значення продуктивності праці відповідно та є одним із індикаторів наскільки підприємство має успішну політику в управлінні персоналом. Якщо ми маємо підвищений показник плинності кадрів, то варто говорити про серйозні витрати для підприємства, тому варто розуміти причини такого стану і швидко реагувати та приймати управлінські рішення.

Коефіцієнт плинності визначається співвідношенням кількості звільнених за власним бажанням працівників, також тих працівників, які були звільнені за різні дисциплінарні порушення та інші порушення що передбачені трудовим законодавством до середнього числа зайнятих працівників протягом аналізованого року на підприємстві та розраховується у відсотках.

$$V_{\text{сир}} = U/P \quad (1.1)$$

де $V_{\text{сир}}$ - середньорічна виробіток на одного працівника;

U - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

3-5% на рік плинність кадрів вважається нормою та такий показник вважається нормою для підприємства, коли ж його значення починає перевищувати поріг в 5% - то можна казати про велику економічні втрати, що потягне за собою ряд кадрових, технологічних, організаційних, соціальних психологічних труднощів і внесе дисбаланс на підприємстві.

Також варто відмітити, що коли є підвищена плинність кадрів (відповідно до соціологічних досліджень) то це має негативний вплив на моральний стан тих працівників, що продовжують працювати, на їх мотивації та бажанню самовіддано працювати далі.

Тобто можна узагальнити і відмітити:

- плинність кадрів має вплив на продуктивність праці на всіх працівників підприємства (тих, хто працює також);
- підвищена плинність кадрів стає перешкодою для створення вмотивованої сучасної команди, а також має негативний вплив на корпоративну культуру підприємства.

Плинність персоналу має ряд певних особливостей, та підводних каменів, на які гарному управлінцю або кадровій службі необхідно швидко зреагувати та прийняти відповідні дії. Тому для того аби виявити на майбутнє загрозову ситуацію варто розглянути основні причини плинності кадрів, які саме і можуть створити в майбутньому загрозову ситуацію для підприємства (рис.1.4).

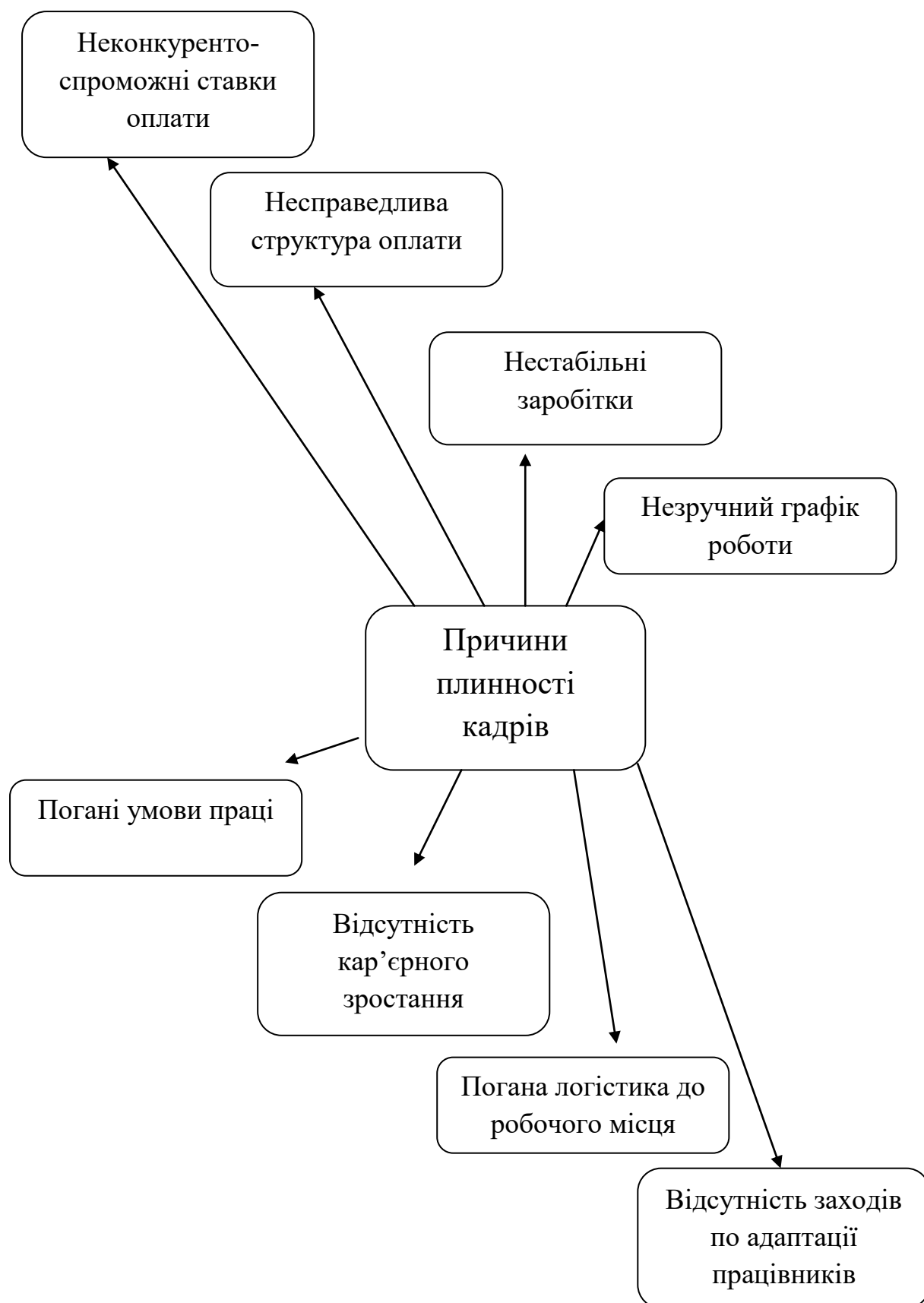


Рис.1.4. Причини плинності кадрів в організації

Джерело: складено автором [14].

Аналіз будь-яких показників, що пов'язані з ефективністю управління персоналом на підприємстві варто проводити як загалом на організації, так і по її відділам та структурним підрозділам.

1.3. Умови та досвід формування ефективної системи управління персоналом підприємства

Світовий досвід показує, що ефективну оцінку якісного управління персоналом слід здійснювати за різними позиціями (рис.1.5).

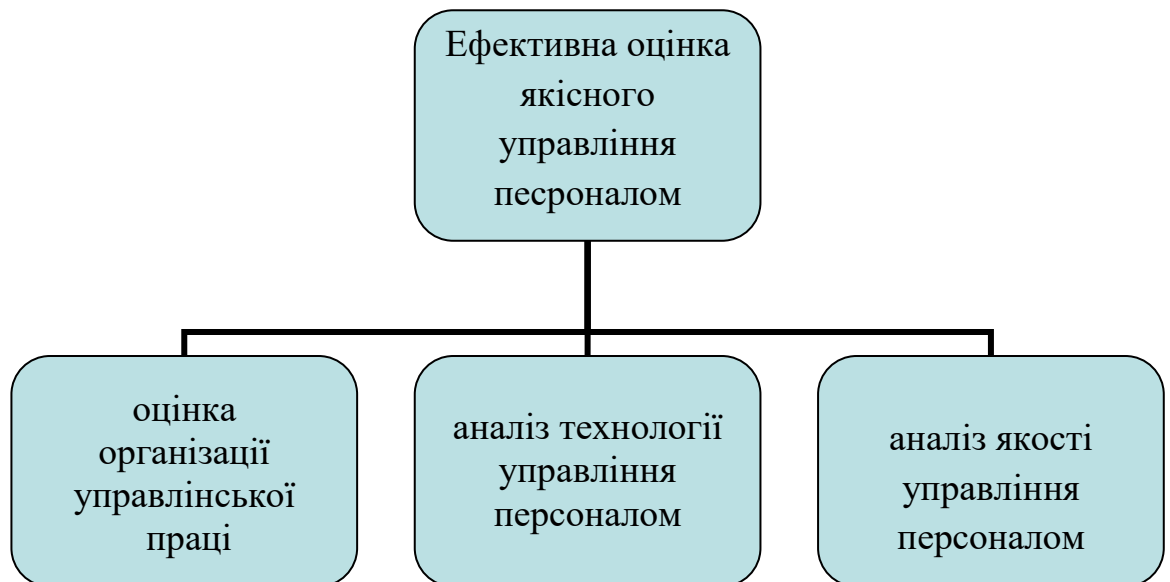


Рис.1.5. Складові ефективної оцінки якісного управління персоналом

Джерело: складено автором на основі[16]

Критерії в області ефективності управління людських ресурсів можуть бути застосовані для встановлених раніше стандартів виробництва або обслуговування з гарною якістю роботи та зниження витрат. В такому випадку для аналізу береться штатний розклад, документи відповідного відділу та ін.

Якісний аналіз якості управління персоналом має інтерес для компанії, проведення такого аналізу залежить від поставлених завдань, які ставить керівник підприємства перед органом управління. В таблиці 1.6 наведено аналіз якості управління людськими ресурсми підприємства.

Таблиця 1.6

Напрями аналізу якості управління персоналом підприємства

Напрямок аналізу	Використовувані критерії
Аналіз ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом цілям і завданням підприємства	Послідовність, несуперечність цілей і шляхів їх досягнення
Оцінка якості документів, що регламентують роботу персоналу	Чіткість і повнота викладу, відповідність КЗзПУ
Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом підприємства	Трудові показники працівників, ефективність роботи підприємства
Оцінка основних елементів організаційної культури, які мають вплив на поведінку працівників	Стан трудової етики. Морально-психологічний клімат у колективі
Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом (рівень плинності персоналу, стан трудової дисципліни, задоволеність працівників роботою, морально-психологічний клімат та ін.)	Задоволеність персоналу роботою, відсутність скарг, інших проявів невдоволення. Імідж підприємства в очах клієнтів. Прихильність працівників своєму підприємству. Трудові показники.

Джерело: [14]

Ефективне управління персоналом визначається особистісними та професійними якостями самого керівника, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню персоналу, щоб відповідати постійно змінюється соціально-економічному середовищі.

Ефективна система управління людськими ресурсами будь-якої країни в світовій спільноті будується з урахуванням та під впливом системи цінностей саме цієї країни, її переконань, культурних особливостей, релігійних вподобань та ін. Сформовані стереотипи під впливом часу передаються від покоління до покоління, переймають моделі управління персоналом, що закладаються в підсвідомості за рахунок ментальних особливостей, культурних вподобань та інших факторів пританних саме тій чи іншій культурі.

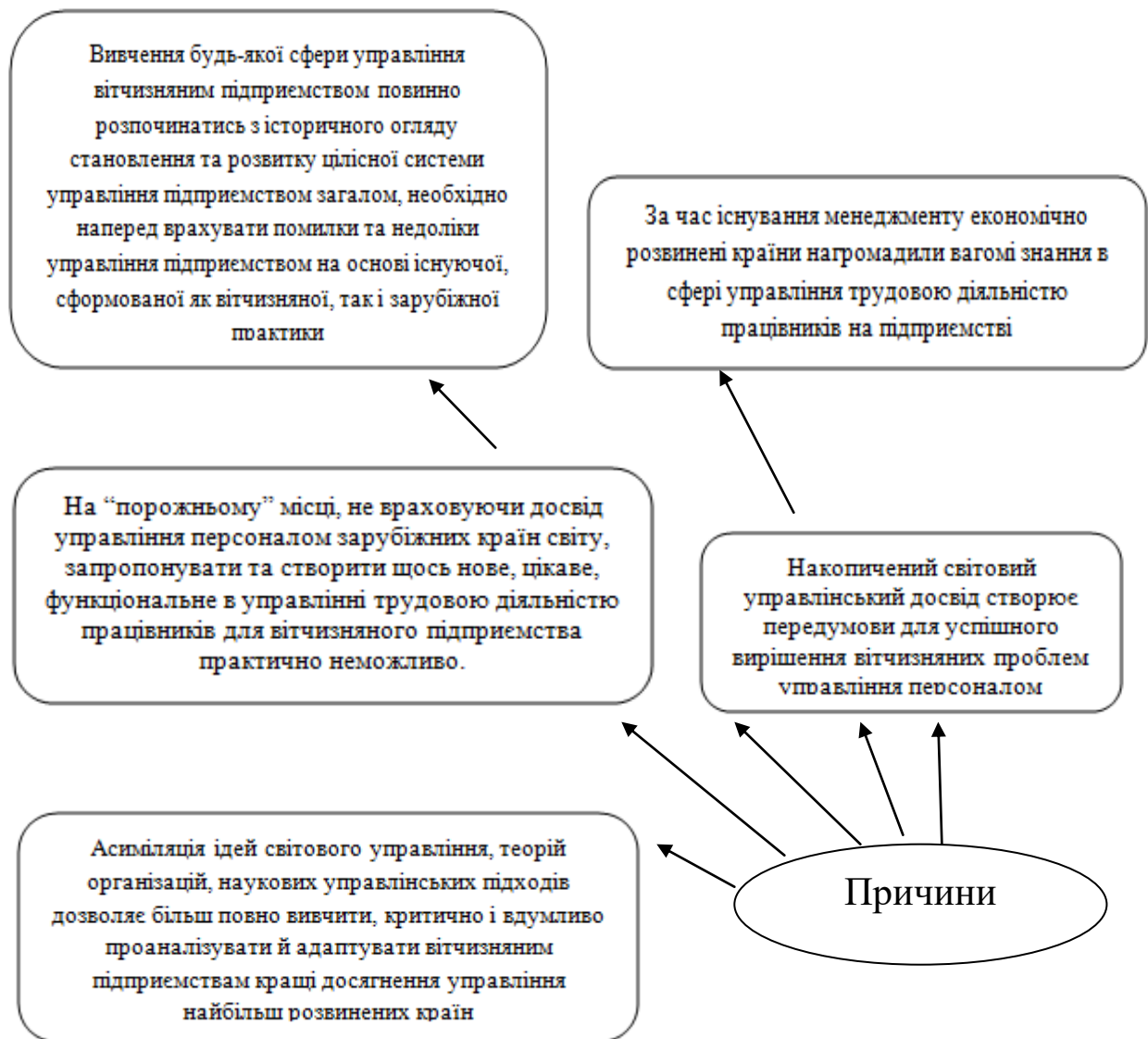


Рис.1.6. Причини вивчення світового досвіду щодо ефективного управління підприємством

Джерело: [16]

Для того, щоб ефективно вести міжнародну співпрацю з партнерами з інших країн варто врахувати всі особливості, тому виникає необхідність у вивченні передового досвіду ефективного управління та виокремлення причинно-наслідкових зв'язків. Тому варто виділити наступні причини (рис.1.6).

Існують різні підходи до ефективного управління персоналом, розглядають різні практики, але науковці та практики зосереджують свою увагу на трьох загальновизнаних світових практиках до яких відносять:

- американську;
- японську;
- західноєвропейську[17].

Саме в цих практиках гарно прослідковується процес інтернаціоналізації сучасного управління та менеджменту в цілому. Варто відмітити, що дані практики можуть бути застосовані окремо та у поєднанні. Американська модель ставить у центрі людину, а не колектив, як це можна спостерігати у японській моделі. В основі американської моделі менеджер створює себе самостійно.

Американська модель бачить на меті підтягування працівників до відповідної посади. Варто відзначити, що характерними особливостями для американської моделі є:

- персонал - це основне джерело покращення ефективності виробництва;
- персонал підприємства має свою автономію;
- підбір персоналу здійснюється відповідно до критеріїв, зокрема, іділяють освітній критерій, його практичні навички та вміння працювати;
- відбувається більш вузька орієнтація в роботі менеджерів, розробників, вчених.

Варто порівняти моделі фективного управління персоналом (табл.1.7).

Таблица 1.7.

Порівняльна характеристика моделей управління

Американська модель	Японська модель	Західноєвропейська
Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.	Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник-посада»).	Європейська модель містить в собі особливості оплати праці. Витрати на персонал підрозділяються на власне заробітну плату як основні і додаткові, що йдуть на надання співробітникам соціальних благ, а також підвищення кваліфікації. У договорі закріплюється нерозголошення відомостей про зарплаті іншим працівникам компанії. Практикується оцінка та атестація працівників, яка носить конфіденційний характер. При цьому працівник повинен бути згоден з оцінкою своєї праці. В іншому випадку він звертається до вищестоящому начальству. Участь рядових працівників в управлінні виражається в створення виробничих і наглядових рад, які не є профспілками, - членство в них обмежується тільки співробітниками однієї фірми.

Джерело: Складено автором на основі джерела[18].

Закордонна практика свідчить про те, система управління має бути більш суворою та здійснювати постійний контроль на всіх рівнях виробничого процесу. Передбачається встановлення центрального управління, це проявляється у зосередженні технічної політики, маркетингу, фінансів, підготовки кадрів, контролем за іншими показниками[25].

Узагальнюючи зарубіжний досвід ефективного управління персоналу організації, можна виокремити такі ключові моменти:

- персонал це головний елемент продуктивних сил, джерело розвитку підприємства та економіки в цілому;
- гроші та капітал вкладаються в людей, а не лише в технологічні розробки;
- злагоджений процес роботи на підприємстві залежить від взаєморозуміння та рівня комунікації на підприємстві;
- поява нових працівників це важлива складова в діяльності підприємства, оскільки відбувається їх адаптація і формується кадровий потенціал підприємства [27].

РОЗДІЛ 2

ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «МАМ-СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В ході кваліфікаційної роботи нами було досліджено приватне підприємство «МАМ-Сервіс» - приватне підприємство, в коло послуг якого входить сфера надання послуг. Територіально підприємство знаходиться в центральній частині України в місті Кропивницький.

Приватне підприємство «МАМ-Сервіс» у своїй діяльності керується нормативною-правовою базою, зокрема Основним законом України – Конституцією, нормативно-правовими актами, Цивільним кодексом України, невідомою складовою нормативної бази є Податковий кодекс України та безпосередньо Статутом.

Приватне підприємство «МАМ-Сервіс» може укладати угоди з різними суб'єктами господарювання, може вільно розпоряджатися своїм відокремленим майном. Підприємство несе відповідальність у обсязі відповідно до його майна.

Мета діяльності даного підприємства реалізується (рис.2.1):

- у отриманні прибутку за результатом власної діяльності;
- у ремонті та належному підтриманні доріг;
- виготовленні супутніх продуктів;
- будівництві шляхопроводів та ін.



Рис. 2. 1. Мета створення ПП "Мам-Сервіс"

Джерело: розроблено автором на основі дод. [А]

З 2010 року підприємство поступово взяло орієнтир на перехід до сучасної інноваційної моделі розвитку. Поштовхом до цього стало завершення етапу реформ щодо управління дорожніми господарствами всіх рівнів.

У своїй господарській та виробничій діяльності ПП «МАМ-Сервіс» керується чинним законодавством, внутрішніми документами, зокрема, Статутом та іншими актами, розроблені в межах діяльності та відповідно нормативно-правової бази України.

Структуру ПП «МАМ-Сервіс» подано на рис.2.2.

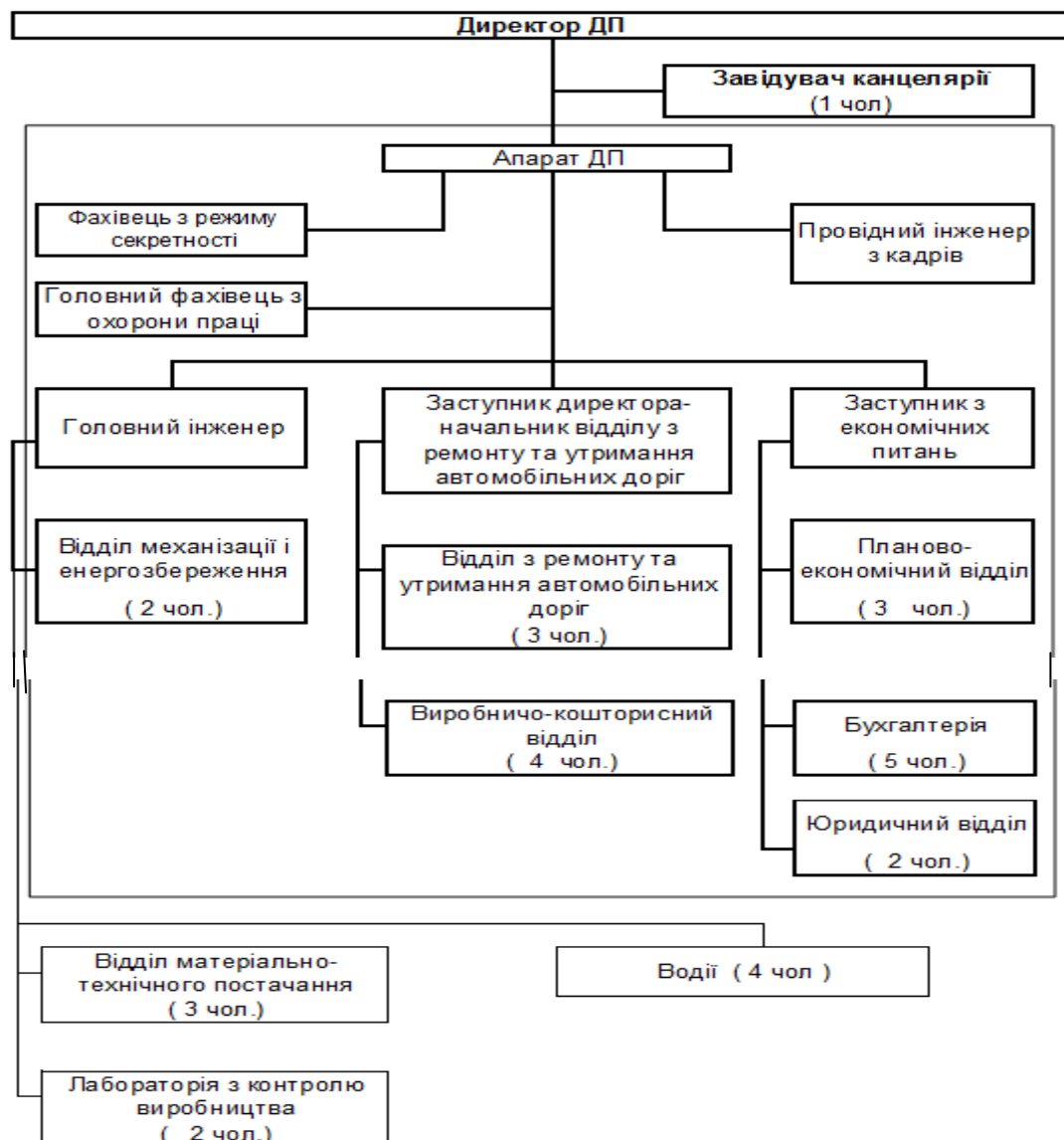


Рис. 2.2. Структура Підприємства

Джерело: розроблено автором на основі дод. [А]

Структура управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів.

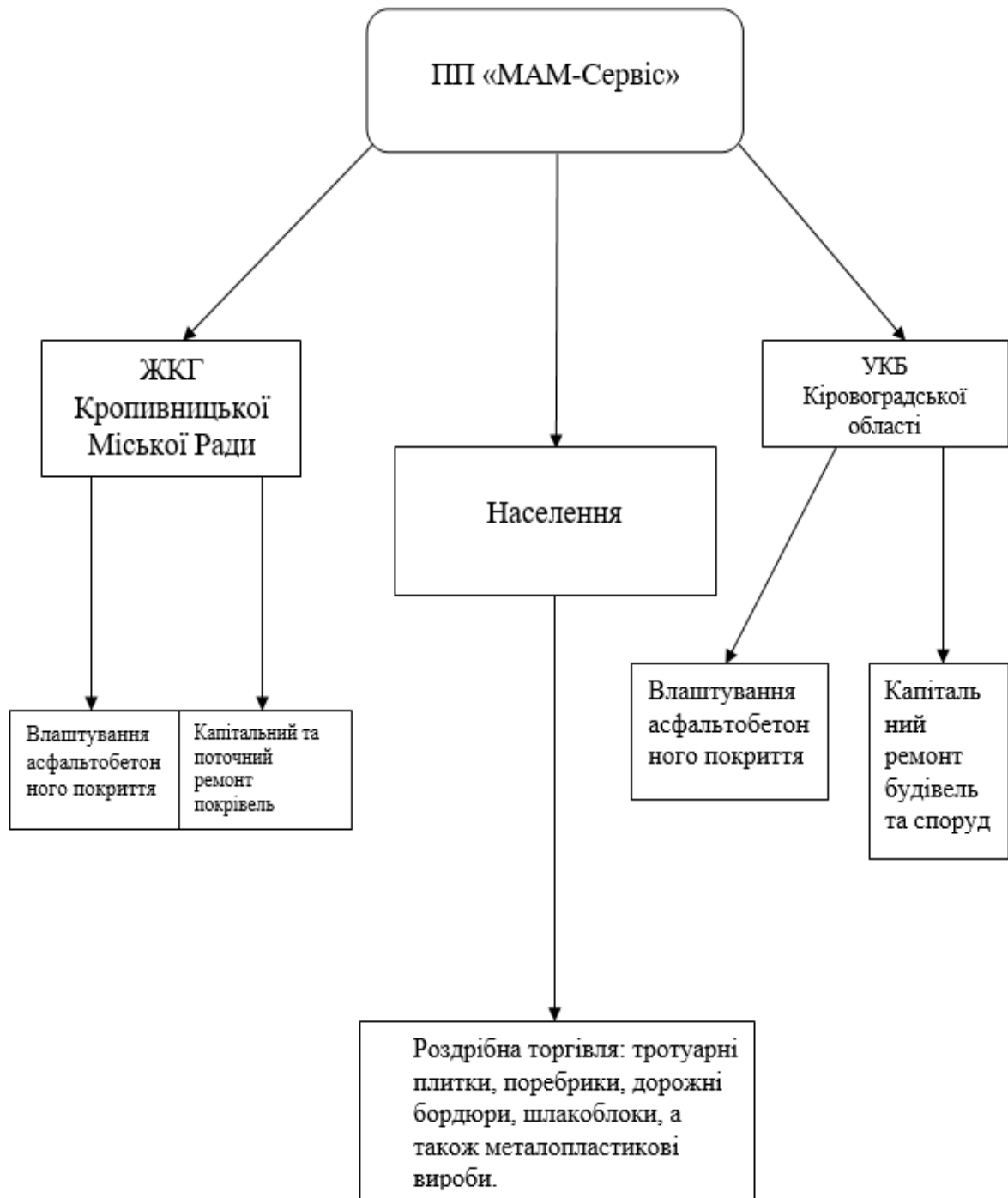


Рис. 2. 3. Економічна діяльність ПП "Мам-Сервіс"

Джерело: розроблено автором на основі дод. [А]

Економічна діяльність ПП "Мам-Сервіс" реалізується у наданні послуг для житлово-комунальних організацій, для місцевого та обласного управління капітального будівництва, а також частина продукції реалізовується для населення.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників ПП «Мам-Сервіс»

Використання техніко-економічних показників використовуються для здійснення планування та аналізу організації виробництва, використання основних фондів, наявних трудових ресурсів та потреб для їх поповнення.

Аналіз фінансового стану будь-якого підприємства – це результат, що свідчить про взаємодію усіх складових систем фінсових відносин підприємства, характеризується низкою показників, що свідчать про наявні ресурси і потреби підприємства [34].

Інформаційною базою аналізу для аналізу фінансового стану підприємства є фінансова звітність. В свою чергу фінансова звітність – це комплексна система показників, що надають користувачу повну інформацію про фінансовий стан підприємства за певний період чи дату. Говорячи про стан підприємства варто відмітити комплекс показників, що характеризують наявність ресурсів, їх використання, подальші потреби в них, реальні та потенційні фінансові можливості [29].

Джерелами для розрахунку показників, а також проведення комплексного аналізу є річна бухгалтерська звітність (додатки Б-Е).

Для дослідження майнового стану ПП «Мам-Сервіс» нами було розраховано показники майнового стану в динаміці з 2018р. по 2022 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники майнового стану підприємства ПП «Мам-Сервіс»

Показники	На кінець року					Абс. відх., (2019р. до 2022р.)
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022р.	
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах (Човф)	0,280	0,729	0,660	0,510	0,665	0,385

Продовження табл.2.1

Частка основних засобів в активах (Чоз)	0,352	0,353	0,434	0,463	0,470	0,118
Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн)	0,501	0,512	0,525	0,540	0,554	0,053
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	1,201	1,290	0,864	0,756	0,710	-0,491

Здійснивши аналіз показників майнового стану ми бачимо показники свідчать про те, що у майновому стані ПП «МAM-сервіс» відбулися негативні зміни, ми бачимо, що аналізований період збільшується коефіцієнт зносу з 0,5 в 2018 році до 0,54. Обладнання з роками зношується, а коштів для їх оновлення постійно бракує.

Таким чином, можна говорити про дуже низький рівень придатності основних засобів. За аналізований період в динаміці ми бачимо, що коефіцієнт зносу збільшився, на 10,6 %, що має свідчити про негативну тенденцію, що вказує на рівень фізичного та морального старіння основних засобів підприємства.

На малюнку ми можемо наочно прослідкувати зміни(рис. 2.2).

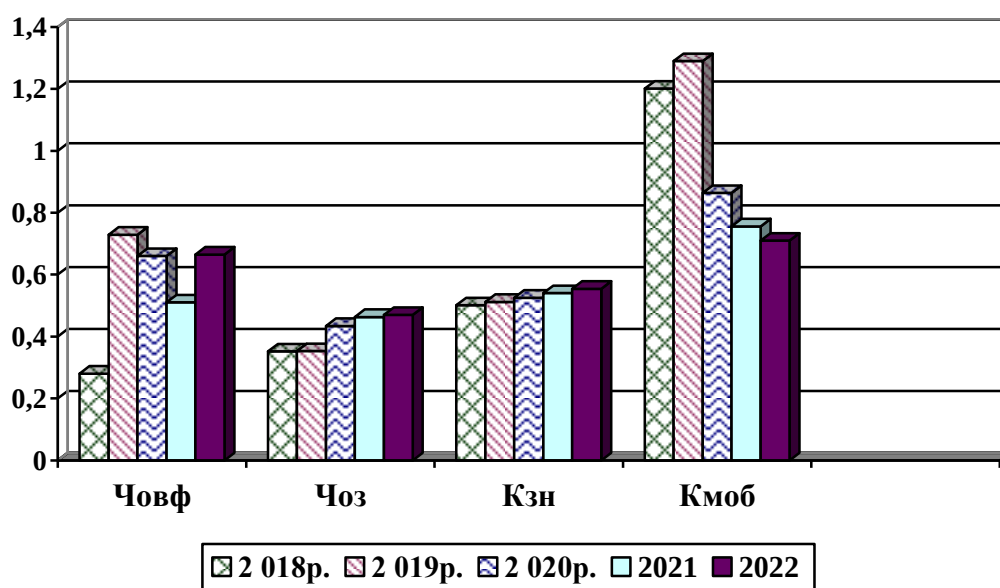


Рис. 2.4. Показники майнового стану ПП «ММ-Сервіс»

Умовні позначення:

Човф — частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах;

Чоз — частка основних засобів в активах;

Кзн — коефіцієнт зносу основних засобів;

Кмоб — коефіцієнт мобільності активів.

В роботі нами було проаналізовано показники ділової активності, таким чином ми можемо дізнатися про ефективність основної діяльності аналізованого підприємства.

Здійснені розрахунки по «ПП ММ-Сервіс» розміщені в табл.2.3 в динаміці за 5 аналізованих років.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2018р. до 2022р.)
	2018 рік	2019 рік	2020рік	2021 рік	2022 рік	
1. Коефіцієнт оборотності активів	1,44	1,18	1,11	0,87	1,55	0,11
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	60	71	58	70	36	-24
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,18	4,8	8,73	7,3	13,3	8,12
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	3,51	3,34	2,85	1,96	3,3	-0,21
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,67	5,46	2,67	2,04	4,14	-1,53
6. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69,5	75	41,2	49,3	27	-42,5

Джерело: розраховано автором на основі Додатку [Б-Е]

Проведений аналіз показників ділової активності свідчить про зменшення показника фондовіддачі, коефіцієнту оборотності власного капітла, значного зменшення погашення дебіторської заборгованості. Аби забезпечити належні умови діяльності, підприємство має мати запаси, при цьому воно вилучає частину капіталу з обігу, тим самим зменшується

прибутковість підприємства. Ми спостерігаємо зменшення коефіцієнту оборотності активів з 1.44 до 1.55 за аналізований період.

Розрахункові значення зображено на малюнку.

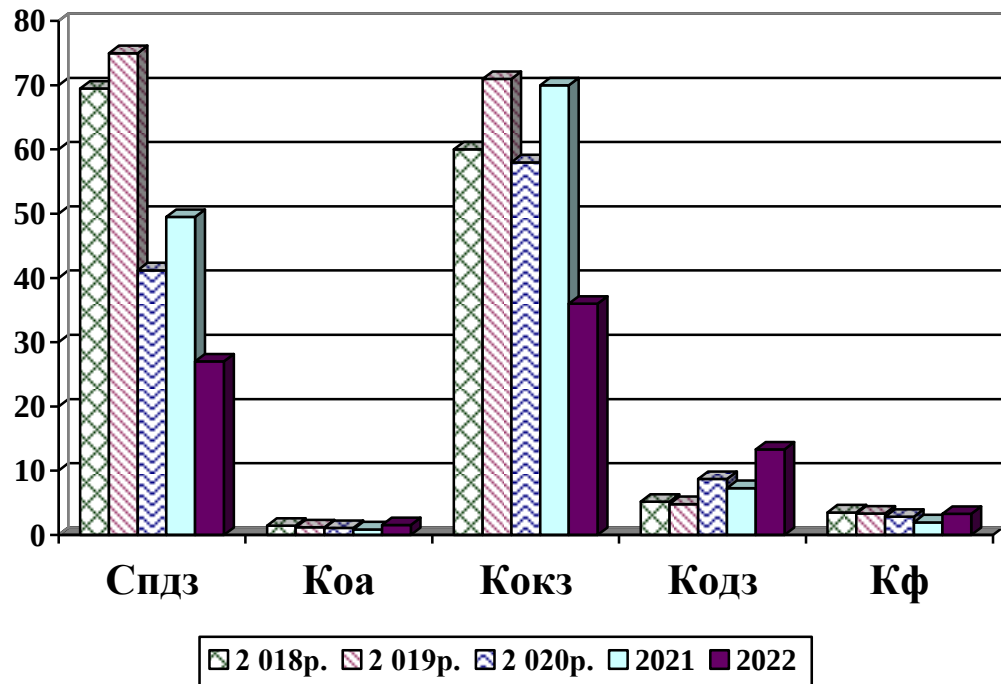


Рис. 2.6. Показники ділової активності ПП «ММ-Сервіс»

Умовні позначення:

Спдз - Строк погашення дебіторської заборгованості, днів.

Коа - Коефіцієнт оборотності активів.

Кокз - Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Кодз - Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Кф - Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі).

Коефіцієнт фондовіддачі свідчить про те, що на кінець 2022 року його розмір становив 3.3 проценти, це означає, що на 3,3 грн прибутку припадає на 1 грн.

Здійснивши порівняльний аналіз показників ділової активності за 2022-2018 рр., що є періоди покращення ділової активності, але це носить не стабільний характер.

Аналіз показників, що розкриває поняття прибутковості або збитковості підприємства нами було проведено аналіз звітів про фінансові результати і дані занесено до таблиці для подальшого аналізу.

Наведені розрахунки по ПП «МAM-Сервіс» в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності підприємства ПП «МAM-Сервіс»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020рік	2021 рік	2022 рік	
1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,004	0,0004	0,0001	-0,05	0,00009	-0,0039
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,01	0,002	0,0002	(-0,12)	0,001	-0,009
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,003	0,0003	0,00009	-(0,05)	0,003	0

Джерело: розраховано автором на основі Додатку [Б-Е]

Аналіз показників рентабельності підприємства показав поступове зменшення показника по всім групам коефіцієнтів, спостерігаємо негативну тенденцію по всім аналізованим показникам.

Наочно розраховані результати зображемо у вигляді графіку (рис. 2.7).

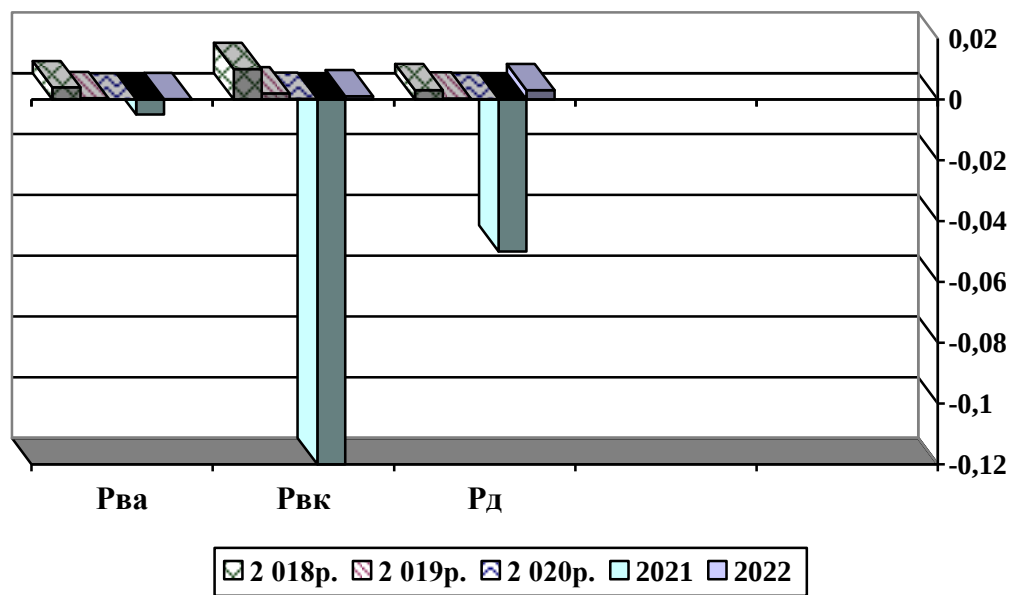


Рис. 2.7. Показники рентабельності ПП «ММ-Сервіс»

Умовні позначення:

Рва - Коефіцієнт рентабельності активів

Рвк - Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

Рд - Коефіцієнт рентабельності діяльності

Розрахунок показників фінансової стійкості наведено у таблиці, показники фінансової стійкості характеризують наскільки позиковий капітал є значним та спроможність підприємства погасити даний борг.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	(-0,36)	(-0,34)	(-,011)	(-0,29)	(-0,36)	0

Продовження табл.2.5

2.Маневреність робочого капіталу	(-2,09)	(-0,76)	(-5,8)	(-2,06)	-(1,31)	0,78
3.Маневреність власних обігових коштів	(-0,003)	(-0,009)	(-0,13)	(-0,09)	(-0,07)	-0,067
4.Коефіцієнт покриття запасів	0,48	1,84	1,13	0,91	0,37	-0,11
5.Коефіцієнт фінансової автономії	0,21	0,21	0,45	0,4	0,34	0,13

Аналіз показників фінансової стійкості показує постійне зменшення значень, що свідчить про низьку платоспроможність підприємства, втрату автономності від кредиторів, така тенденція є досить небезпечною в перспективі.

Наочно результати можна побачити на рисунку і прослідкувати динаміку зміни проведених розрахунків (рис. 2.6).

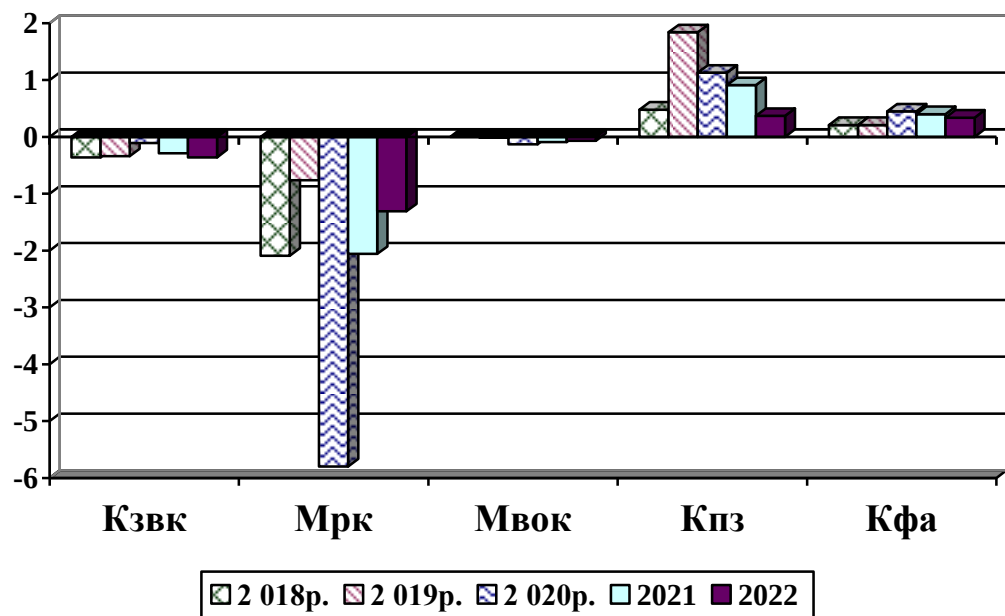


Рис. 2.8. Показники фінансової стійкості ПП «МAM-Сервіс»

Умовні позначення:

Кзвк - Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами

Мрк - Маневреність робочого капіталу

Мвок - Маневреність власних обігових коштів

Кпз - Коефіцієнт покриття запасів

Кфа - Коефіцієнт фінансової автономії

Показники ліквідності вказують на збалансованість поточних зобов'язань та оборотних активів підприємства та свідчать про рівень ризику наявності розривів у платіжному календарі. Значення цих коефіцієнтів, що знаходиться в межах нормативних значень, свідчать про збалансованість структури капіталу, здатність суб'єкта господарювання відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, тобто вчасно погашати наявні борги та правильно організовувати готівкові та безготівкові розрахунки підприємства.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності підприємства ПП «ММ-Сервіс»

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Показник покриття	0,97	0,96	0,89	0,77	0,66	-0,31
2.Показник швидкої ліквідності	0,69	0,49	0,24	0,28	0,21	-0,48
3. Показник абсолютної ліквідності	0,001	0,003	0,014	0,022	0,026	0,02

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

-показник покриття за 2018-2022 рр. менше нормативного значення;

- показник швидкої ліквідності зменшився на 48%, тобто вдвічі, такий стан свідчить про зменшення обертів перетворення мало ліквідних активів у швидко ліквідні.

Результати дослідження покажемо у вигляді малюнку (рис. 2.9).

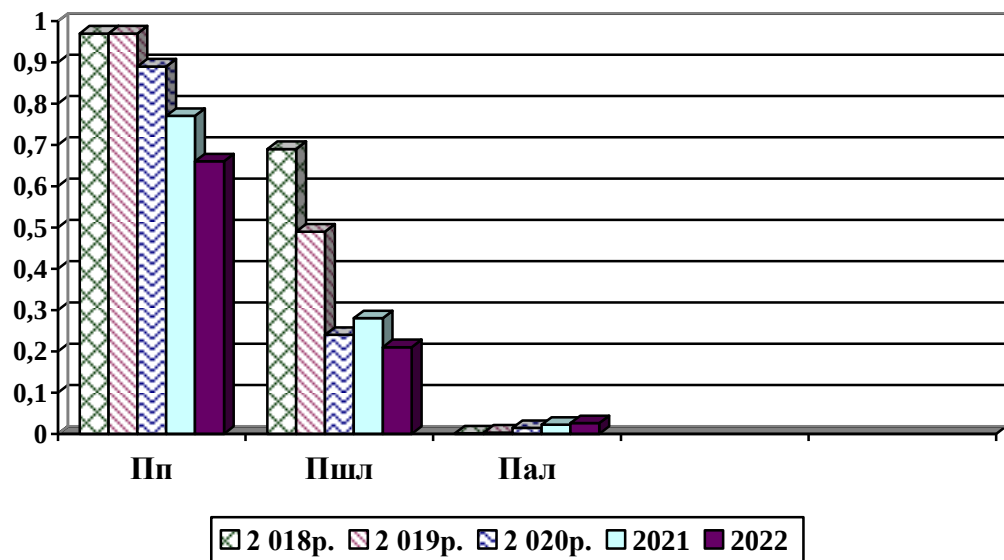


Рис. 2.9. Показники ліквідності ПП «ММ-Сервіс»

Умовні позначення:

Пп - Показник покриття;

Пшл - Показник швидкої ліквідності;

Пал - Показник абсолютної ліквідності.

Після проведених розрахунків техніко-економічних показників варто оцінити ефективність системи управління на досліджуваному підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на ПП «МAM-Сервіс»

Для комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом ПП «МAM-Сервіс» необхідно дослідити показники економічної ефективності результатів роботи підприємства. Підприємство є приватним тому державного фінансування немає.

У таблиці 2.6 наведені показники використання наявних трудових ресурсів і фонду оплати праці за аналізовані періоди (2018 та 2022 рр.).

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки продуктивності праці і оплати праці персоналу

Показник	Одиниця виміру	2018 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Звітний у % до попереднього
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	168732	167573	-1159	99,3
2. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	1197	321	-876	26
3. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	1236	959	-277	77,6
4. Відпрацьовано	люд-год	2189918	1593245	-596,7	72,8
5. Фонд оплати праці	тис.грн	34670,0	35349,9	679,9	102,0
Розрахункові дані:					
Виготовлено на одного працюючого: реалізованої продукції (р.1:р.3)	грн	136500	174737	38237	128

Продовження табл. 2.6

Виготовлено за одну люд. год. реалізованої продукції (р.1:р.4)	грн	77,04	105,18	28,14	136,5
Рентабельність робочої сили (р.2:р.3)*100%	%	96,8	33,4	-63,4	-
Трудомісткість реалізованої продукції (р.4:р.1)	люд-год/ 1000 грн	12,97	9,51	-3,46	73
Середня заробітна плата одного працюючого (р.5:р.3)	грн	28050	36861	8811	131,4
Затрати праці на 1 грн фонду оплати праці (р.4:р.5)	люд-год/ 1000 грн	0,063	0,045	-0,018	71,42
Зарплатомісткість на 1 грн реалізованої продукції (р.5:р.1)	грн/грн	0,205	0,211	0,006	102,9
Реалізовано продукції на 1 грн фонду оплати праці (р.1:р.5)	грн/грн	4,87	4,74	-0,13	97,3

Джерело: розраховано на сонові додатку [Б-Е]

Проведений аналіз дає змогу зробити нам певні висновки, що наявні трудові ресурси використовуються неефективно, це може бути пов'язано з карантинними обмеженнями, а послідуєчому з воєнними діями на території України та дестабілізацією економіки.

Рентабельність робочої сили знизилась до 63,4%. Збільшилась зарплатомісткість продукції на 2,6 % в порівнянні з 2018 роком, звідси відповідно обсяг реалізованої продукції та наданих послуг на 1 грн фонду оплати праці зменшився відповідно на 6,7%.

Найбільш високий рейтинг серед матеріальних методів мотивації залишається стимулювання через регулювання питань, пов'язаних з оплатою праці. Варто проаналізувати наскільки ефективно відбувається цей процес на ПП «МAM-Сервіс».

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки ефективності витрат на оплату праці

Показник	Од. виміру	2011 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Звітний у % до попереднього
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	168732	167573	-1159	99,3
2. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	1197	321	-876	26
3. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	1236	959	-277	77,6
4. Відпрацьовано	люд-год	2189918	1593245	-596,7	72,8
5. Фонд оплати праці	тис.грн	34670,0	35349,9	679,9	102,0
Розрахункові дані:					
Виготовлено на одного працюючого: реалізованої продукції (р.1:р.3)	грн	136500	174737	38237	128
Виготовлено за одну люд. год. реалізованої продукції (р.1:р.4)	грн	77,04	105,18	28,14	136,5
Рентабельність робочої сили (р.2:р.3)*100%	%	96,8	33,4	-63,4	-
Трудомісткість реалізованої продукції (р.4:р.1)	люд-год/ 1000 грн	12,97	9,51	-3,46	73
Середня заробітна плата одного працюючого (р.5:р.3)	грн	28050	36861	8811	131,4
Затрати праці на 1 грн фонду оплати праці (р.4:р.5)	люд-год/ 1000 грн	0,063	0,045	-0,018	71,42
Зарплатомісткість на 1 грн реалізованої продукції (р.5:р.1)	грн/грн	0,205	0,211	0,006	102,9
Реалізовано продукції на 1 грн фонду оплати праці (р.1:р.5)	грн/грн	4,87	4,74	-0,13	97,3

Джерело: розраховано на сонові додатку [Б-Е]

Аналіз таблиці ефективності витрат на оплату праці свідчить про те, що збільшено оплату праці працівників за аналізований період, відповідно з 2018 року до 2022 року вона зросла на 31,4%, але в той же час мотивація персоналу до праці, до розвитку значно зменшилася, що в результаті впливає на професійну діяльність та результати виробничого процесу підприємства.

Поряд з цим важливо приділити увагу наскільки працівники є професійно підготовленими та участь їх у процесі підвищені кваліфікації. Всі ці компоненти впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

Таблиця 2.8.

Оцінка динаміки професійного навчання ПП «МAM-Сервіс»

Показник	2018р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	30	-40	-57%
2. Витрати на професійне навчання, тис.грн	15	8	-7	-46,7
3.Витрати на професійне навчання на одного працівника, грн.	12,57	8,34	-4,23	-33,7
4. Витрати на професійне навчання в розрізі країни	7,51*	6**	-1,51	-20,1

* статистичні дані за 2017 рік

**статистичні дані за 2021 рік

Статистичні дані та результати проведеного аналізу на ПП «МAM-Сервіс» свідчать про те, що дуже мала частка коштів виділяється на підвищення кваліфікації працівників.

Для оцінки ефективності управління персоналом підприємства варто розглянути показники плинності кадрів (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Рух персоналу на підприємстві

Показник	Оптимальне значення	2019 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Звітний у % до попереднього
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн	-	9 037,5	12071,75	3034	133,4
Середнямісячна плата одного працюючого (по регіону), грн	-	11 114	15149	4035	136,3
Середнямісячна плата одного працюючого (по галузі), грн	-	12 251	17487	5236	142
Середнямісячна заробітна плата по Україні	-	9205	14 859	5654	161,4
Прожитковий мінімум (працездатних осіб), грн.	-	2027	2481	454	122,3
Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати до прожиткового мінімуму працездатної особи, %	$K_1 > 1$	4,45	4,86	-0,41	109
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньої з/п по галузі (коефіцієнт мотивації), %	$K_2 \geq 1$	0,73	0,69	-0,04	-
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньої з/п по Україні, %	$K_3 \geq 1$	0,98	0,81	-0,17	-

Продовження табл.2.9

4.2. зі звільнення, % (р.3 : р.1) • 100	20,5	35,1	14,6	-
4.3. загальний, (р.4.1 + р. 4.2)	49,1	69,6	20,5	-
5. Коефіцієнт плинності,% (р. 3.1 : р.1) • 100	30,508	30,514	-0,006	-
6. Коефіцієнт заміщення, % (р. 2 : р. 3) • 100	93,7	98,2	4,8	-

Аналіз показників свідчить про те, що значно зросла плинність кадрів за аналізовані періоди, це пояснюється кризовими явищами в середині підприємства та впливом зовнішніх факторів, таких як карантин та воєнні дії на території нашої держави. Тому вважаємо за потрібне приділити увагу зменшенню плинності кадрів, мотивації персоналу на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПП «МAM-Сервіс»

3.1. Концепція реформування дорожньої галузі України: задачі і шляхи реалізації

З початком становлення України як незалежної держави, процес її інтеграції у світову економічну спільноту потребує і приведення дорожньої галузі у відповідність до стандартів європейських країн. Аналіз приватного підприємства ПП «МAM-Сервіс» показав кризовий стан його діяльності. Саме тому є висока необхідність розробки заходів, що сприятимуть стабілізації становища підприємства і поступового виходу його з кризового стану.

Усіх дорожньої галузі залежить не лише від якості дорожнього покриття, але і враховувати інтереси всіх суб'єктів, що беруть участь. Для того, щоб це можна було реалізувати дорожня галузь має постійно вдосконалюватися, запозичувати міжнародний досвід, розглядати різні аспекти подальшої діяльності: не лише будівництво доріг, а і супутні послуги, бути мобільними, гнучкими у прийнятті рішень.

Для довгострокового успіху необхідно розвивати дорожню галузь в усіх її аспектах, особливо звернути увагу на стратегічне планування, управління персоналом та наявними ресурсами, ефективність системи якістю виконаних робіт та ін.

З метою підвищення транзитного потенціалу нашої держави, оскільки вона має дуже вигідне геополітичне розміщення та знаходиться на перетині економічних шляхів варто подумати про таке явище як консецінійний механізм.

До головних причин будівництва автомобільних доріг на умовах концесії в більшості зарубіжних країн (рис. 3.1) можна віднести: високий рівень наявності автотранспорту країни, що потребує якісних та комфортних умов для руху на автошляхах, Будівництво доріг на умовах концесії сприяє залученню інвестицій в дорожню галузь країни, що дозволяє задовольнити суспільні потреби та підвищити економічний рівень країни загалом. Тому, враховуючи позитивний досвід зарубіжних країн, в Україні необхідно створювати дієвий механізм концесії будівництва доріг, що сприятиме вирішенню проблем фінансового забезпечення будівництва та покращення якості автодоріг.

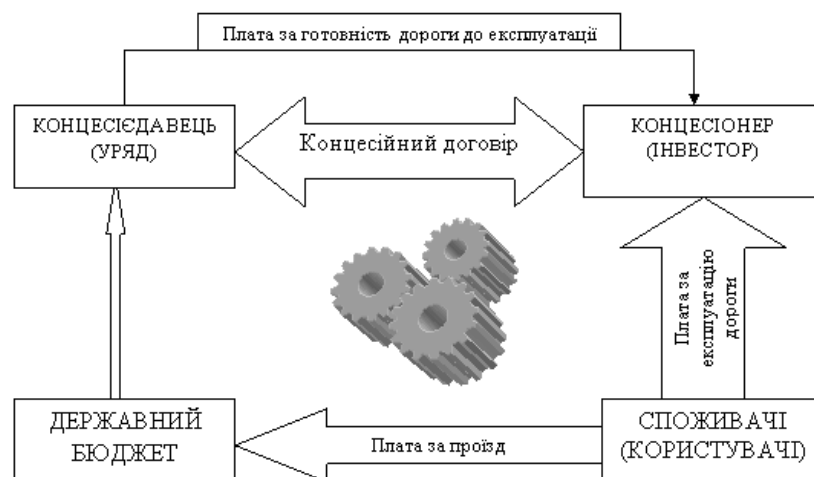


Рис. 3. 1. Концесійний механізм будівництва доріг

Джерело: складено автором на основі [14,24,28]

В умовах гострої нестачі фінансових ресурсів для забезпечення потреб автодорожньої галузі України особливо актуальним є пошук нових джерел фінансування. Одним з таких джерел є концесія. За рахунок вкладення коштів в розвиток автодорожньої галузі можливе покращення загальнодержавного інвестиційного потенціалу та підвищення рівня економіки країни загалом. Протягом останніх років спостерігається тенденція до погіршення стану автомобільних доріг, зниження рівня безпеки на автошляхах, недостатній рівень їх ремонту, невідповідність доріг науково обґрунтованим нормативним обсягам та потребам, відсутність будівництва.

Закордонний досвід свідчить про те, що розвинені країни світу давно використовують аткі механізми залучення коштів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Відсоток платних доріг у розрізі країн світу, %

Країна	Концесійні (платні) дороги, %	Країна	Концесійні (платні) дороги, %
Корея	100	Португалія	75
Австрія	96	Греція	53
Хорватія	91	Норвегія	46
Швейцарія	89	Іспанія	40
Італія	85	Бельгія	16
Угорщина	83	Великобританія	5
Франція	78	Україна	0

Джерело: складено автором на основі [7,9,12].

З таблиці 3.1. видно, що на противагу розвиненим країнам світу в Україні відсутні платні послуги на переміщення на дорогах, це не лише фінансова прогалина, а і логістичні переваги. З таблиці видно, що країни – сусіди, такі як Угорщина має 100% платні дороги, а отже забезпечує себе додатковим фінансуванням, що зарах би було дуже актуальним для нашої країни та на майбутню перспективу.

Виходячи з цього, ключовим напрямком у цьому розрізі має бути розробка привабливої, інвестиційно спроможної та з удосконаленою нормативно-правовою базою, що задовольнятиме інтереси всіх суб'єктів, що користуватиметься послугою платних доріг, важливим є те, щоб ці нововведення не були суперечливими та однозначними.

Прогалини в нормативно-правовому забезпеченні є досить гострою проблемою, що потребує вирішення на рівні держави.

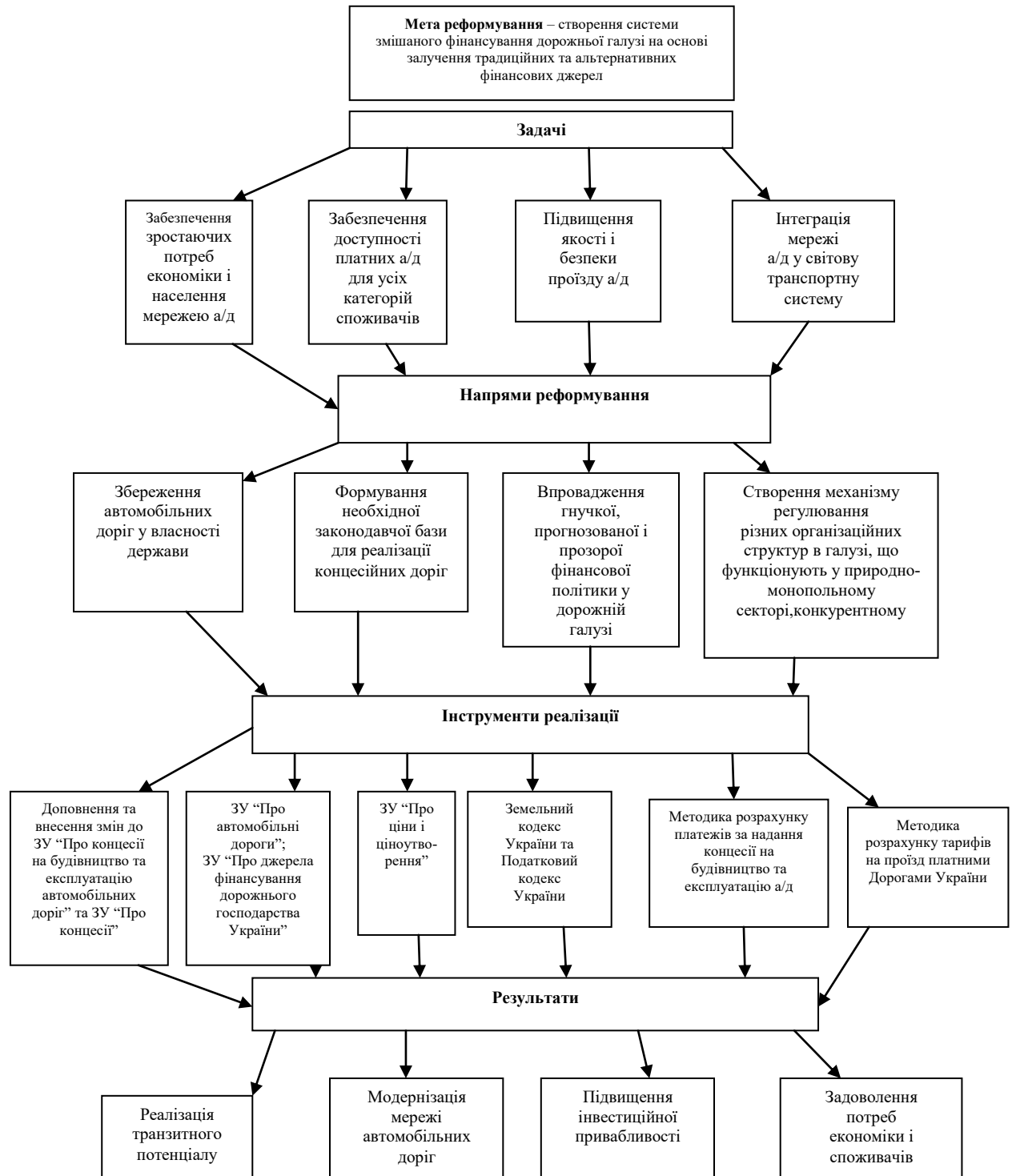


Рис.3.2. Концепція реформування дорожньої галузі

Джерело: [27]

Таким чином, можна дійти висновку, що розв'язання нагальних проблем та запровадження нових послуг у сфері домобудування дозволить створити ефективну модель управління.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом

Для визначення стану ефективності та якості системи управління на досліджуваному в кваліфікаційній роботі ПП«МAM-Сервіс» нами було розроблено анкети і шляхом експертної оцінки проведено аналіз(табл. 3.2).

В процесі аналізу досліджуваної проблеми нами було визначено стан якості управлінської праці ВАТ «ДАК Автомобільні дороги України» ДП «Кіровоградський облавтодор» шляхом експертної оцінки, яку надали керівники відділів та головні спеціалісти підприємства

Таблиця 3.2

Оцінка якості управлінської праці ПП «МAM-Сервіс»

№ п/п	Показники, які оцінюються	Відділ кадрів	Виробничо - технічний відділ	Планово-економічний відділ	Сума оцінок	В середньому
1.	Професійний інтерес до роботи	3	3	4	10	3
2.	Рівень справедливості винагороди за працю	2	2	3	7	2,3
3.	Визнання важливості роботи, яка виконується	2	4	4	10	3,3
4.	Творчий характер праці	3	4	4	11	3,6
5.	Мінімізація контролю з боку керівництва	4	3	3	10	3,3
6.	Забезпечення робочого місця технічними засобами	3	3	3	9	3
7.	Участь працівників у прийнятті загальногосподарських рішень	5	2	4	11	3,6
8.	Гарантія робочого місця	1	1	3	5	1,6
9.	Рівень психологічного мікроклімату	2	2	4	8	2,6
10.	Рівень інформаційного забезпечення	3	3	2	8	2,6
Сума оцінок		28	27	34	89	×
Середня оцінка		2,8	2,7	3,4	×	2,97

Проведений аналіз дає змогу зробити певні висновки, і відмітити необхідність залучення безпосередньо самих працівників до прийняття рішень, а не чекати готових варіантів від керівництва, це дозволяє бути більш відповідальним за виконання роботи і мотивує працівників до саморозвитку.

Таким чином, з'являється потреба у висококваліфікованих працівниках, удосконалення системи професійного розвитку, знаходження альтернативних шляхів для підвищення ефективності системи управління персоналом.

Закордоном підвищенню кваліфікації, навчанню персоналу приділяється дуже велика увага. Держава стимулює роботодавців, щоб вони слідували як часто їх працівники беруть участь у навчанні, проходять семінари, тренінги та взагалом підвищують свою кваліфікацію. Для стимулювання роботодавців здійснювати таку політику здійснюють такі заходи як: зменшення податкового тиску, кооперація з навчальними установами, соціальний захист, виплата премій, створення інфорприводів та інше. Як показує досвід провідних країн світу існує тісний зв'язок між тим, який рівень зарплати у працівників, рівнем їх життя та вмотивованістю до розвитку.

На формування сприятливого середовища для підвищення ефективності системи управління впливає ряд факторів та необхідно дотримуватися певного алгоритму для покращення становища підприємства(рис.3.3).

На основі проведеного аналізу ми виявили ряд факторів, що негативно впливають на діяльність досліджуваного у кваліфікаційній роботі підприємства, зокрема і на ефективність системи управління персоналом. Серед таких фактор можна виділити і плинність кадрів, оскільки саме цей показник має найгірші граничні значення і ми бачемо значне скорочення працівників на підприємстві через що підприємство змушено було призупиняти свою діяльність.

Тому доцільним буде запропонувати алгоритм оцінки плинності кадрів на підприємстві(рис.3.4).

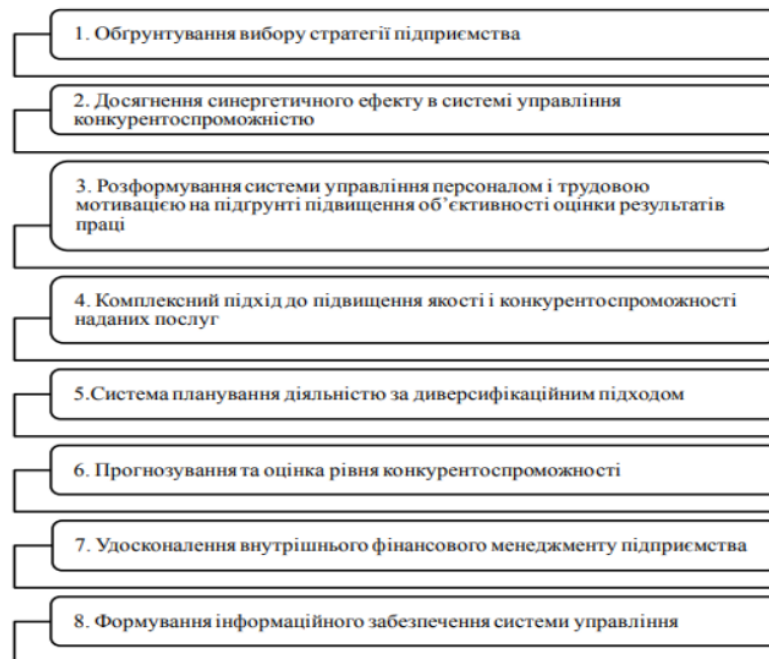


Рис.3.3 Алгоритм підвищення ефективності системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [19,22,24]

Основними складовими негативних наслідків плинності кадрів є:

- недоотримання продукції через зниження продуктивності праці у працівників, що подали заяву про звільнення (або у тих, хто підлягає скороченню - з моменту оголошення працівникові про його скорочення);
- недоотримання продукції з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника;
- недоотримання продукції під час навчання та стажування осіб, що були прийняті на роботу замість працівників, які звільнилися;
- витрати на навчання працівників, прийнятих на місце звільнених внаслідок плинності.

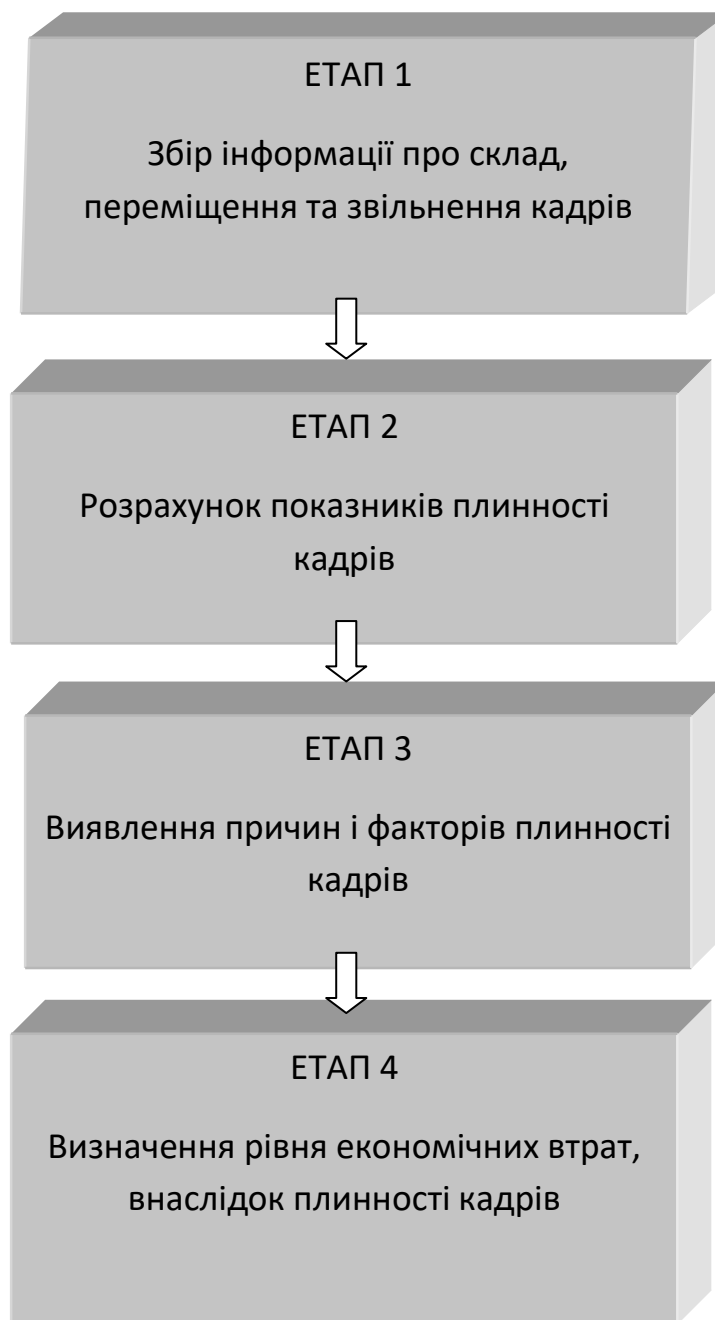


Рис 3.4. Алгоритм аналізу плинності кадрів

Джерело: [29, 32,33]

Виходячи з цього для зменшення плинності кадрів

Отже, з метою скорочення плинності кадрів та підвищення ефективності системи управління персоналом ми пропонуємо: запроваджувати нетипові режими роботи, розділення кооперації праці, автоматизація робочих місць, проведення ефективної політики щодо заробітної плати працівників.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Одним з головних напрямків у стратегії будь-якого підприємства є процес управління персоналом і чим він буде ефективнішим – тим краще розвиватиметься підприємство. В умовах стрімкого розвитку високотехнологічного виробництва підвищується яроль високопрофесійних кадрів, оскільки не достатньо використання складного обладнання, якщо не буде кваліфікованого персоналу, що зможе керувати ним та приймати правильні управлінські рішення.

Розвиток економіки, тотальна діджиталізація, вихід України на нові економічні ринки, поряд з цим нові виклики, що постають у зв'язку воєнною загрозою з боку країни-агресора – все це потребує нових рішень, а саме процес ефективного управління персоналом і є запорокою успіху у вирішенні цих викликів.

В ході кваліфікаційного дослідження нами було визначено, що управління персоналом – це певна комплексна система, що складається з низки методів, принципів, механізмів, постійного професійного розвитку персоналу та його раціонального застосування у виробничих цілях.

Ефективне управління персоналом – це унікальна та особлива функція діяльності будь-якого підприємства, пов'язано з повним циклом, що включає найм нових працівників, їх адаптацією на новому робочому місці, навчанням, поточною оцінкою їх праці, мотивацією та подальшим розвитком і навчанням, тобто процес ефективним управлінням персоналу носить безперервний характер.

Покращення процесу ефективного управління персоналом, в першу чергу пов'язане з оптимізацією балансу між адміністративними працівниками, підготовка та участь у процесі безперервного навчання управлінського

персоналу, постійне удосконалення та підтримка трудової дисципліни, що в свою чергу, зменшить затрати робочого часу.

Оцінка ефективності управління персоналом базується на трьох основних компонентах: економічна складова, соціальна сторона та організаційна ефективність.

В ході кваліфікаційної роботи нами було досліджено приватне підприємство «МАМ-Сервіс». Це комерційне підприємство, що входить до сфери вироничних послуг. ПП «МАМ-Сервіс» займається ремонтом (капітальним та поточним), надає різні види послуг ремонтного характеру. Дана галузь вона є стратегічною для нашої країни, особливот в період воєнних дій. Підприємство здійснює свою діяльність понад 25 років і має гарну репутацію серед своїх конкурентів. ПП «МАМ-Сервіс» більше декілька сотен виконаних робіт, що може свідчити про довіру їм як виконавцям робіт, про високу компетентність працівників, а отже і всього процесу управління підприємством. Окрім основного виду діяльності досліджуване підприємство займається ще таким видом, як: виробництво бордюрів, поребриків та ін.

Нами було здійснено техніко-економічний аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства і можна зроти наступні висновки:

1. Частка основних засобів в активах поступово зменшується, це пояснюється тим, що кошти в основні засоби не інвестуються, наявне обладнання постійно зношується, а наявні обсяги реалізації продукції та надання послуг постійно зменшуються, таким чином варто говорити про збільшення коефіцієнт зносу.

2. Аналіз звітів про фінансові результати показав, що підприємство поступово стає збитковим.

3. Показники фінансової стійкості свідчить про те, необхідно залучати додаткові кошти задля ліквідації розривів у платіжному календарі.

Нами було здійснено аналіз ефективності управлінської праці ПП «МAM-Сервіс»:

- розрахункові дані показали, що відбулося збільшення витрат підприємства на оплату праці персоналу, але це пояснюється тим, що здебільшого зростанням державних гарантій та середньомісячної заробітної плати по регіону;

- досить низькі показники по витратах на професійне навчання працівників, на противагу такій тенденції світова практика говорить про те, що варто постійно навчати персонал і підвищувати їх кваліфікацію.

- за аналізований період нами було розраховано в коефіцієнт плинності кадрів і він досить високий – це є викликом для підприємства і потребує негайного вирішення цього питання.

Аналіз техніко-економічних показників досліджуваного підприємства свідчить про його незадовільний стан. Тому вважаємо за потрібне здійснити ряд заходів та внести пропозиції щодо покращення існуючої ситуації., зокрема вжити таких заходів:

1. Здійснити ефективну політику для мотивації та стимулюванню персоналу.
2. Залучення працівників до процесу безперервного навчання.
3. Підвищення соціальних гарантій працівникам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, Michael A Handbook of human resource management practice 10th Ed 978-5-91180-771-9
2. Бажан, І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – № 1 (20). – С. 69-73.
3. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика: монография / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук. – Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. – 231 с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Близнюк Т.П. Інноваційна діяльність підприємства в умовах циклічності розвитку економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т.П. Близнюк. – Харків, 2008. – 20 с.
6. Бродська І.І. Економічна сутність оцінки вартості підприємства / І.І. Бродська // Економічні науки. Серія — Облік і фінанси : зб. наук. праць. 2022. – Вип. 4 (16). – Ч. 1. – С. 23–33.
7. Великий тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uktdic.appspot.com>
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. [Електронний ресурс] / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О.М. Шканова. – [2-ге видання]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/174030/>
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, – 1-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 470 с.

10. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н.Л. Гавкалова, Т.А. Власенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 296 с.

11. Горобець О.А. Методи оцінки ефективності запровадження інновацій на підприємстві / О.А. Горобець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – Т. 1. – С. 124–127.10.

12.«Досвід реалізації проектів будівництва та експлуатації автомобільних

доріг на умовах концесії» / наук. - журн. / Дорожня галузь України. - №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.dorogy.com.ua/ukrarchive/item/2012/2-2012.html?field=field4>

13.Дослідження і аналіз світового досвіду концесійної діяльності та розробка пропозицій щодо її удосконалення в дорожньому господарстві України // Укравтодор, УДВТП “Укрдортехнологія”. – К. – 2005.

14. Звягіна Ю.С. Сутність та оцінка фінансового стану підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.rusnauka.com/15_NNM_2012/Economics/10_110992.doc.htm

15. Климко Г. Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко, Л.О. Каніщенко та ін.; За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: Вища шк.. – Знання, 2007. – 743с.

16. Ковальчук Т.Т. Управління персоналом / Т.Т. Ковальчук, М.М. Коваль. — К.: Знання,1996 — 120 с.

17. Кодекс законів про працю. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.

18. Конституція України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon1.rada.gov.ua>.

19. Кравченко, О. М. Деякі аспекти продуктивності праці банківського персоналу / О.М. Кравченко // Зб. наук. пр. НАДУ. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – № 2. – С. 200-214.
20. Крамаренко А.В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види / А.В. Крамаренко // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 194–202.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 346 с.
22. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
23. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна ; М-во освіти і науки України, Клас. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2015. – 199 с.
24. Ліпський Г.Є., Костюшко Ю.В. Управління якістю та ресурсами на базі стандартизації.// Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. - 2004.- № 63. – С.143-147.
25. Редзюк А.М. Проблеми транспорту // Автошляховик України - 2014. - №4. - с. 7-9.
26. Скворцова Н.М., Омельченко Л.Н. Диагностика резервов производства.- М.: Финансы й статистика, 2000. - 246 с.
27. «Стан та роль автомобільних доріг в розвитку країни»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/>
28. «Сучасний стан та особливості будівництва доріг в Україні на умовах концесії». Електронний журнал «Ефективна економіка»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
29. Субботович Ю.Л. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур // Фінанси України - 2009. - №12. - с.39-46.

30. Основи економічної теорії : підручник / за ред. Ю. В. Ніколенка. – 3-тє вид. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 540 с.
31. Управління персоналом : підруч. / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
32. Шевеленко С.Д., Федів І.І. Підприємництво і підприємницька діяльність. - К.: Вища школа, 1997. - 224 с.

ДОДАТКИ