

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 12-491 групи
денної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Вакуленко Є.А.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.
Рецензент: к.е.н., доц. Ковальов В.В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність організаційної поведінки.....	5
1.2. Організаційна поведінка як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства.....	9
1.3. Фактори міжнародного середовища, що впливають на організаційну поведінку.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОПЛАНЕТА ПЛЮС»	23
2.1. Економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз забезпеченості ТОВ «Автопланета Плюс» трудовами ресурсами.....	33
2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОПЛАНЕТА ПЛЮС»	45
3.1. Особливості формування організаційної поведінки працівників сучасних підприємств.....	45
3.2. Розроблення обґрунтованої моделі оцінювання та стимулювання праці.....	50
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що зміни, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі, поява нових видів організацій, сучасних знань про людську поведінку зумовлюють необхідність розробки і реалізації на практиці моделей організаційної поведінки, що відповідають сучасним вимогам часу. У цих моделях повинні знаходити втілення ідеї партнерства, командної роботи, залучення, самоконтролю, орієнтації на задоволення потреб вищого порядку, самореалізації. Тому дослідження специфіки формування та удосконалення діючих моделей організаційної поведінки визначило актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити сутність організаційної поведінки;
- дослідити особливості організаційної поведінки як засобу підвищення ефективності діяльності підприємства;
- визначити фактори міжнародного середовища, що впливають на організаційну поведінку;
- проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Автопланета Плюс»;
- здійснити аналіз забезпеченості ТОВ «Автопланета Плюс» трудовими ресурсами;
- оцінити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві;
- визначити особливості формування організаційної поведінки працівників сучасних підприємств;

- розробити обґрунтовану модель оцінювання та стимулювання праці як найважливішого методу розвитку і підтримки організаційної поведінки.

Об'єктом дослідження є результати господарської діяльності ТОВ «Автопланета Плюс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з удосконаленням організаційної поведінки персоналу підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (17–18 жовтня 2019 р., м. Херсон). За підсумками конференцій опубліковані збірники тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної поведінки

Сучасні зміни у навколишньому середовищі, інтернаціоналізація економіки, управління якістю з орієнтацією на споживача, визнання існуючого різноманіття працівників і управління ними привели до зміни парадигми управління.

Новий підхід полягає у визнанні першості особистості в організації, її знань, навичок для ефективної діяльності. Індивід, що прийшов на роботу в організацію, приймає на себе цілий ряд обмежень своєї поведінки, що диктуються регламентом, нормами цієї організації, корпоративним кодексом поведінки. У ХХ ст. роботодавець укладав з працівником моральний контракт, відповідно до якого в обмін на лояльність до організації та готовність виконувати інструкції, працівник отримував гарантії зайнятості, кар'єрного зростання, матеріальної винагороди.

Сьогодні роботодавцю знання стають набагато потрібнішими, ніж проста виконавська дисципліна. Уміння вчитися починає цінуватися вище відданості. У результаті з'являється новий тип організаційного контракту, що має характер комерційного партнерства: сторони зобов'язуються взаємодіяти до тих пір, поки це вигідно кожній з них, але співпрацювати з максимальною віддачею у вигляді творчості з боку працівника і створення умов для цієї творчості з боку організації. В результаті змінюються відносини всередині організації, в них посилюється ринкова складова (компонента), яка представляє більш жорстку форму взаємин, що вимагає адекватної поведінки і працівника, і роботодавця [52].

Усвідомлення того, що люди - найцінніший ресурс організації, призводить до зміни поведінкових парадигм, до гуманістичної орієнтації організаційної поведінки, її соціальної спрямованості. Поведінка організації стає все більш спрямованою у бік соціальної справедливості по відношенню до працівників, дотримання балансу інтересів працівників і підприємства, соціальної чуйності і відповідальності перед суспільством.

Сутність організаційної поведінки полягає в систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Організаційна поведінка передбачає вивчення і формування поведінки індивідів, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності. Організаційна поведінка являє собою мультидисципліну (крос-дисципліну), оскільки використовує принципи, методи, запозичені з інших дисциплін: теорії організації, психології, соціальної психології, менеджменту, управління персоналом. У свою чергу, організаційна поведінка являє собою основу для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін. Організаційна поведінка має чітку орієнтацію на особистість всередині групи, її поведінку: люди всередині групи, їхні почуття, відчуття, сприйнятливність до нового, реакція на навколишнє середовище [33].

Проблема підвищення ефективності роботи підприємства, будь-якої комерційної організації особливо гостро знаходиться в умовах ринкових відносин, що пов'язано із сучасними законами ринку і основними законами організації (синергії, самозбереження, розвитку). На даний час відомо досить багато інноваційних підходів до вирішення даної проблеми. Зрозуміло, що використання досягнень науково-технічного прогресу (НТП) дозволяє у відносно короткі терміни підвищити продуктивність і якість праці персоналу багатьох суб'єктів

господарювання, що позитивно позначається на інтегральних показниках їх роботи. Однак на даний час, в період високих інформаційних технологій проблема значно складніше, коли відомі досягнення НТП доступні багатьом суб'єктам господарської діяльності та швидко ними використовуються, а формування ефективної зони стабільного розвитку організації вимагає щоденних зусиль менеджменту і персоналу. І в даній ситуації важко не погодитися з думкою багатьох вчених і фахівців в області менеджменту, що ключем до успіху є люди, їх поведінка в організації [10]. В даному контексті слід звернути увагу на те, що організаційна поведінка є тією областю знань, яка дозволяє не тільки виявити поведінкові відносини персоналу організації в цілому і кожного його працівника зокрема, а й управляти ними, що, безсумнівно, позитивно позначиться на результатах їх роботи.

Поведінкові відносини персоналу, перш за все до організації, залежать від багатьох факторів, серед яких є характер і зміст роботи, обсяг роботи, умови праці та її оплата, відносини колег в колективі, компетентність і етика поведінки керівника, можливість просування по кар'єрних сходах і багато інших, реалізація яких може сформувати позитивне або негативне ставлення до суб'єкта господарювання, що проявляється у задоволеності або незадоволеності роботою, захопленості роботою або прихильності до організації. І чим вище ступінь задоволеності роботою, тим вище результативність праці кожного працівника, а, отже, й ефективність роботи організації в цілому. У зв'язку з цим слід звернути увагу на те, що не дотримання керівником такої закономірності, особливо стосовного того, що у кожного працівника повинен бути оптимальний обсяг роботи, може привести до прояву негативної поведінки працівника, яка, як відомо, може призвести до втрати або несвоєчасного поданням важливої інформації для прийняття управлінського рішення. Вищевказане, в свою чергу, може привести до значних матеріальних і фінансових втрат.

Топ-менеджери підприємства, блокуючи здатності персоналу і використовуючи принцип управління персоналом «змусити», формують конфліктну ризиковану модель організаційної поведінки, тим самим знижуючи ефективність його праці, і навпаки, віра у можливості персоналу і використання принципу управління «зацікавити» дозволяє розкрити творчий потенціал працівників підприємства, сформувавши творчу модель їх поведінки, здатну генерувати нові ідеї, спрямовані на зростання продуктивності та підвищення якості їх праці. Слід звернути увагу на роль групової моделі організаційної поведінки, в основі якої лежать такі критерії, як професійна спрацьованість, професійна узгодженість, морально-психологічна згуртованість і міжособистісна сумісність працівників в групі, бригаді, команді. Чим вище рівень професійної спрацьованості і морально-психологічної згуртованості, тим більш зрілий колектив, тим вищий рівень результативності його праці. Якщо ж в поведінкових відносинах превалює міжособистісна сумісність, а професійна спрацьованість і професійна узгодженість знаходяться не на висоті, то тим нижче будуть результати праці працівників групи, тим ризикованіше буде модель організаційної поведінки, оскільки вона свідчить про те, що ядро колективу ще не склалося і при відсутності морально-психологічної згуртованості в будь-який момент можуть відбутися конфліктні ситуації. Однак результативність роботи групи залежить не тільки від реалізації основних критеріїв моделі групової поведінки. На неї впливають й такі фактори, як цілеспрямованість керівника, його демократичність, а також норми групової продуктивності праці, віковий ценз персоналу і цілий ряд інших змінних факторів, серед яких заслуговують на пильну увагу методи оцінки результативності праці в групі та їх прозорість [22, 42].

Своєчасне використання моделей стратегічної поведінки, які є ефективними інструментами антикризового управління, дозволяє попередити загрозу банкрутства і забезпечити надійний фундамент для

ефективного розвитку організацій в умовах ринку на тривалу перспективу [22].

1.2. Організаційна поведінка як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства

Ефективність роботи підприємства визначається не тільки реалізацією потенціалу елементів його внутрішнього середовища. Позитивні поведінкові відносини персоналу суб'єкта господарювання з його зовнішніми партнерами, постачальниками, клієнтами-споживачами дозволяють збалансувати цілі і завдання, своєчасно виконувати портфель замовлень на виробництво і реалізацію продукції та послуг, бути конкурентоспроможними і постійно розширювати свою клієнтську базу, тим самим забезпечуючи як у даний час, так і на тривалу перспективу збільшення обсягів продажу, прибутку, рентабельності виробництва, загальне покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності продукції й підприємства взагалі [15]. У зв'язку з цим поведінка персоналу орієнтована на потенційних клієнтів є одним з найважливіших факторів, які забезпечують підвищення результативності роботи підприємства, її основних бізнес-процесів [6]. Формування привабливого іміджу підприємства - одне з основних елементів поведінки персоналу, орієнтованої на потенційних клієнтів, що вимагає від нього дотримання певних іміджевих норм поведінки, таких як: здійснювати продаж лише того товару, який заявлений в рекламі; не забувати, що компетентність - головне для працівників; виконувати замовлення «точно-вчасно»; відслідковувати ціни конкурентів; здійснювати виконання домовленостей у визначений термін; враховувати виробничі потужності при укладанні контрактів на виробництво і реалізацію товарів й послуг [22].

З метою посилення впливу організаційної поведінки персоналу будь-якого підприємства на підвищення ефективності його роботи необхідно забезпечити її управління. Для цього менеджеру з персоналу, фахівцю в галузі організаційної поведінки необхідно систематично, як мінімум один раз у півріччя, а краще щоквартально здійснювати оцінку поведінкових відносин персоналу, які формуються між керівником і його безпосередніми підлеглими працівниками, між працівниками і суб'єктом бізнесу, між менеджментом підприємства та персоналом, між працівниками бригади, групи або відділу (певного підрозділу), між працівниками та клієнтами підприємства, між партнерами. Для оцінки поведінкових відносин слід розробляти анкети-опитувальники, використовуючи для цього відповідні відомі моделі організаційної поведінки, розроблені професором Ю.Д. Красовським [22], такі як управлінська і полярна моделі, моделі подвійної поведінки, варіативна і модель мотиваційних переваг, групова модель, інноваційні моделі силового поля, модель клієнтурної поведінки, а також моделі балансування співпраці на підприємстві. За результатами опитування виявляються причини негативних поведінкових відносин персоналу, які негативно позначаються на результативності його праці та ефективності роботи підприємства в цілому, розробляються рекомендації щодо їх усунення із зазначенням засобів, термінів, передбачуваних результатів від впровадження і конкретних виконавців щодо їх реалізації.

Формування поведінки персоналу, орієнтованої на клієнтів, на тривалу перспективу вимагає створення команди однодумців, яка повинна стати прообразом суб'єкта господарювання. Щодня після роботи співробітники повинні відпрацьовувати тактику «клієнтурної» поведінки і розробляти відповідну стратегію, в основі якої повинна знаходитися маркетингова стратегія клієнтської бази. Дана стратегія повинна передбачати реалізацію кількох складових, а саме : на першому місці співробітники підприємства виявляють потенційного клієнта, на

другий, третій і четвертій - покупців, які зробили замовлення першій, другий і третій раз відповідно. Визначається постійний клієнт і рівень прихильності до підприємства. На кожного замовника заводиться окрема картотека. Далі виявляється частка кожного ступеня в загальній кількості покупців. Аналізуються причини відхилення: зростання або спад попиту. Забезпечення сталої «клієнтурної» поведінки вимагає розробки програми аналізу ризиків, яка включає: виявлення факторів ризиків; здійснення оцінки загроз ризиків (як правило бальна оцінка експертів); виявлення ймовірності виникнення ризиків; оцінка значимості можливих ризиків (бальна оцінка); виявлення негативних наслідків ризиків; визначення способу поведінки керівника в ситуаціях ризику; припущення очікуваних результатів [22].

Для формування організаційного середовища, що сприяє до співпраці, керівництво підприємства повинно обрати стратегію поведінки «зацікавити», реалізація якої вимагає від топ-менеджерів введення системи делегування повноважень, внаслідок чого повинен сформуватися ініціативний тип працівника. Надаючи працівникам свободу організаційного маневру, керівництво може підвищити почуття їх особистої гідності і розуміння своєї значущості для суб'єкта господарювання.

Завдяки самостійного вибору лінії поведінки в залежності від особистих мотивів, працівники будуть брати участь в процесі нормування праці і нести відповідальність за свою поведінку перед керівництвом і колегами, з якими виконують спільну роботу.

Ефективне управління організаційною поведінкою вимагає впровадження типу відносин, які іноді називають «теорією обміну між керівником і підлеглим». Прихильники теорії стверджують, що команда однодумців формується при особливому типі відносин, що зв'язують керівника і підлеглого. Такі відносини будуються на взаємній довірі і активній участі єдиної пари «керівник - підлеглий». Тим самим керівник

отримує лояльне ставлення до себе, у той час як підлеглий відчуває, що його власний статус зростає, і почуття страху перед процесами зникає. Керівництву підприємства, як й іншим, необхідно вводити нову систему стимулювання з максимальним урахуванням потреб кожної функціональної групи працівників. Вказане дозволить підвищити налаштованість співробітників на робочі процеси. Увагу необхідно зосереджувати не тільки на матеріальній і компенсаційній винагороді, а й на моральному заохоченні, оскільки повністю реалізувати свої можливості працівник здатний саме з високою самооцінкою. Винагорода за результати діяльності слід здійснювати після виконаної роботи, а не у кінці звітного періоду. Не викликає сумніву необхідність впровадження системи надання своїм співробітникам і їх неповнолітнім дітям безкоштовного відпочинку в санаторіях, що дозволить підвищити емоційний настрій в колективі, а це, у свою чергу, може призвести до зростання продуктивності праці і генерації нових ідей.

1.3. Фактори міжнародного середовища, що впливають на організаційну поведінку

Глобалізація світової економіки, участь організацій в різних формах міжнародної кооперації, прагнення компаній до розширення кордонів своєї діяльності і перетворення у великі мультинаціональні корпорації виявили нові проблеми організаційної поведінки, пов'язані з розходженням культур. Проведені дослідження свідчать, що ефективність міжнародного бізнесу багато в чому залежить від розуміння культури інших країн, культурних відмінностей між націями і здатності адаптуватися до них. У зв'язку з цим виникла необхідність вивчення особливостей національних культур і їх впливу на організаційну поведінку і організаційну культуру компаній, розробки підходів і методів підвищення міжкультурної взаємодії, культурної

адаптації, мотивації, лідерства, прийняття рішень, управління персоналом у різному культурному середовищі [27].

На організаційну поведінку і організаційну культуру підприємств, що займаються міжнародним бізнесом, впливають національні, соціальні, економічні, політичні, юридичні, етичні особливості різних країн (рис. 1.1).

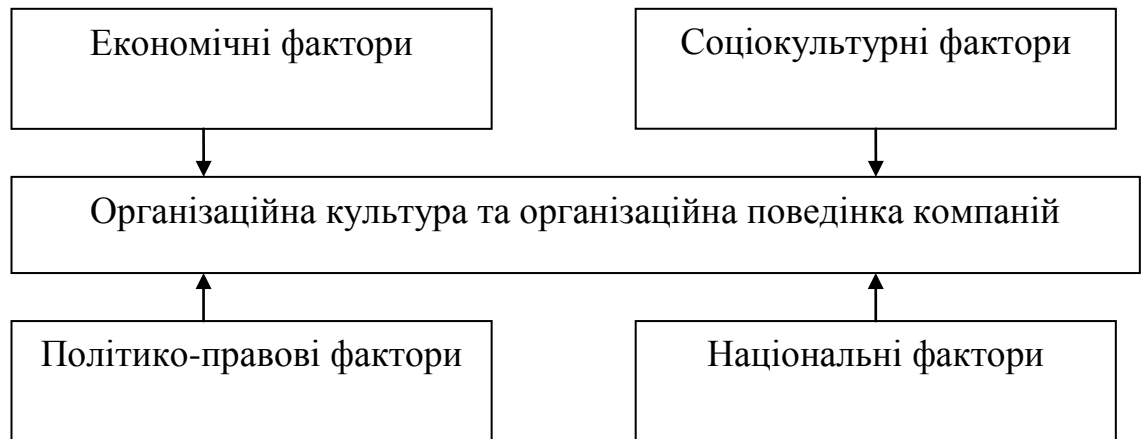


Рис. 1.1. Фактори міжнародного середовища, що впливають на організаційну поведінку і організаційну культуру підприємств*

*Джерело: побудовано автором на підставі [41]

Для більш детального аналізу в таблиці 1.1 проаналізуємо вплив вищевказаних факторів на організаційну поведінку і організаційну культуру підприємств.

Таблиця 1.1

Вплив факторів міжнародного середовища на організаційну поведінку і організаційну культуру підприємств*

Фактори	Особливості впливу
Соціальні фактори	Характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів в тій чи іншій країні. Виробничий персонал, а також менеджери нижчого і частково середнього рівня міжнародних компаній набираються на місцях. Це означає, що на організаційну культуру будуть впливати такі особливості національної робочої сили, як рівень освіти, кваліфікація, професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність) людських ресурсів в конкретній країні.

Продовження табл. 1.1

Фактори	Особливості впливу
Соціальні фактори	Для України характерний високий рівень освіти і кваліфікації персоналу поряд з низьким рівнем оплати праці, що є привабливим для діяльності іноземних компаній
Етичні чинники	Характеризують відмінності в трудовій етиці працівників різних країн, ставлення в організації до жінок, соціальних груп і меншин, що робить істотний вплив на норми поведінки та взаємини між співробітниками компанії
Юридичні чинники	Відображають специфіку правових систем і, перш за все, законів про зайнятість і методів ведення бізнесу. Діяльність компаній в рамках міжнародної кооперації в значній мірі визначається законодавством тих країн, де вони працюють
Політичні фактори	Характеризують ступінь стабільності державної влади, наявність національних рухів, режим правління тощо
Економічні чинники	Визначають темпи економічного розвитку країни, доходи на душу населення, темпи інфляції, купівельну спроможність, вартість місцевої робочої сили, що відбивається на оплаті праці працівників і на мотивації персоналу в цілому
Національні фактори	Відображають національну культуру країни і знаходять втілення у мові, релігії, історії, звичаях, традиціях, загальноприйнятих нормах поведінки, правилах ведення бізнесу

*Джерело: побудовано автором на підставі [24]

Національні культурні цінності багато в чому визначають поведінку працівників і мають найбільш вагомий вплив на організаційну культуру. Цим пояснюється увага менеджерів, яку вони приділяють вивченню національних особливостей, культурного оточення, міжкультурних відмінностей в кожній конкретній країні, де працює організація.

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, прийнятих в країні і які розділяються більшістю її мешканців. Національна ділова культура включає норми і

правила ведення бізнесу, ділової етики, ділового етикету, що є складовою частиною національної культури. Необхідно мати на увазі, що взаємодія з міжнародними партнерами - це завжди зіткнення національних культур і ділових культур зокрема.

Дослідники, які вивчають поведінку людей в різних національних культурах, запропонували близько 30 параметрів, які дозволяють виявити культурні відмінності і культурну схожість. Деякі з них стали основою при розробці моделей вивчення культурних цінностей, що впливають на організаційну поведінку і організаційну культуру компаній в різних країнах. Найбільшу популярність здобули параметри, що характеризують особливості національної культури (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Аспекти національної культури, що впливають на організаційну поведінку і організаційну культуру компанії*

*Джерело: побудовано автором на підставі [27]

У різних національних культурах існують різне відношення до природи. Умовно їх можна поділити на три варіанта:

- перший варіант - природа (навколишнє середовище) розглядається як підвладний людині об'єкт, як джерело для задоволення потреб;

- другий варіант характеризує фаталістичне, підпорядковане відношення до природи;

- третій варіант – людина – як частина природи і повинен жити у гармонії із нею.

Також окремі ділові культури по-різному відносяться до часу. Водночас потрібно враховувати, що успішне управління організацією може бути ускладнено, якщо зайняті в ній працівники неоднаково відчують і оцінюють час.

У багатьох культурах релігія є домінуючим фактором і здатна зробити істотний вплив на характер і зміст ділових зв'язків, графік роботи, зовнішній вигляд і етичні установки працівників компанії.

Також однією з основних аспектів національної культури є мова. Мова часто утворює бар'єри у діловому спілкуванні, створюючи проблеми в комунікаціях, діяльності компанії в іншій країні. Відомо багато випадків безуспішних спроб продати товар тільки тому, що його назва в сприйнятті чужою мовою звучить неблагозвучно або має спотворений сенс. Суттєві складності у спілкуванні можуть виникнути, якщо закордонні партнери використовують мовні звороти, в яких формальне значення слів не збігається або суперечить реальному змісту. Тому точний професійний переклад, якісне знання іноземних мов відіграють дуже важливу роль у міжнародних зв'язках. Коли спілкування в мультинаціональній організації передбачає переклад з однієї мови на іншу, - це створює додаткові труднощі для розуміння точного сенсу сказаного [12].

У деяких національних культурах заохочується використання соціального простору, в інших - віддається перевага особистому простору.

Особливості різних національних культур відображено у таблиці 1.2

Особливості національних культур*

Національна культура	Особливості
Культури Сходу	Більш орієнтовані на соціальний простір. Наприклад, в Японії менеджери прагнуть перебувати в одній великій кімнаті з підлеглими. На Близькому Сході часто на важливих нарадах присутні дуже багато людей. У Північній Америці вважають за краще особистий простір. Чим більш обмежений доступ до менеджера в американських компаніях, тим вище його положення
Культури Скандинавських країн, Північної Америки, Центральної та Східної Європи	Відається перевага особистому простору, нормою є індивідуальна дистанція не менше 40-60 см. Однак вона може мати відчутні відмінності між країнами, наприклад, у англійців дистанція значно коротше. Близька індивідуальна дистанція становить 20-35 см. Вона характерна для представників національної культури арабських країн, Латинської Америки, південноєвропейських держав і деяких країн Західної Європи. Спроба скоротити індивідуальну дистанцію в порівнянні з тією, що прийнята в даній країні, може підсвідомо викликати внутрішню негативну реакцію і створити незручність для партнера. З іншого боку, якщо дистанція значно більша, то може виникнути хибне уявлення про те, що партнер тим самим демонструє перевагу, холодність і настороженість у відносинах, небажання швидко зблизитися тощо

*Джерело: побудовано автором на підставі [36]

Серед інших чинників, які необхідно враховувати у ділових відносинах між представниками різних культур, слід виділити засоби невербальної комунікації. Вони досить часто є причиною непорозумінь і ускладнюють процес спілкування. Міміка, жести, погляди, паузи, знаки вітання, вигуки можуть бути неправильно тлумачені або викликати подив, так як мають в чужій культурі інший, іноді протилежний зміст.

Крім того, не можна забувати, що існують відмінності у встановлених нормах і правилах поведінки, у використанні жестів та інших знаків (пильний погляд, поцілунок і т.п.), прийнятих в конкретній країні у відношенні чоловіків та жінок [36].

Такі параметри, як ставлення до природи, до часу, відносини між людьми (індивідуалізм-колективізм, дистанція влади, співвідношення мужності-жіночності тощо), використовуються для порівняння в моделях міжкультурних відмінностей.

Серед моделей, що використовуються для аналізу міжкультурних відмінностей, найбільшу популярність здобули: модель ціннісної орієнтації А. Кluckхона і Ф. Стродтбека, модель вивчення культурних цінностей Г.Хофстеде, виділення груп країн за ознакою подібності культурних цінностей.

У моделі, запропонованій відомими антропологами А. Кluckхоном і Ф. Стродтбеком для виявлення міжкультурних відмінностей, пропонується використовувати п'ять параметрів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості моделі А. Кluckхона і Ф. Стродтбека для виявлення міжкультурних відмінностей

Параметри	Характеристика
Ставлення людей до природи	У різних національних культурах існує різне ставлення до природи. Це може бути панування над природою, гармонія або підпорядкування їй. У ряді країн люди, протиставляючи себе природі і відчуваючи перевагу над нею, намагаються підпорядкувати собі навколишнє середовище, підкорити природу. Такий підхід притаманний більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу. Інші народи, особливо в Азії, живуть в гармонії з навколишнім середовищем, відчуваючи себе частиною природи. У деяких країнах, що в основному відносяться до третього світу, домінує підлегле відношення до природи.

Продовження табл. 1.3

Параметри	Характеристика
Ставлення людей до природи	Люди не вживають ніяких заходів, щоб впоратися із загрозами можливих катастроф. Ставлення людини до природи формує певний образ мислення, світогляд, знаходить відображення в стереотипах поведінки, оцінках подій
Ставлення до часу	Представники різних культур по-різному ставляться до часу, мають різну тимчасову орієнтацію: на минуле, сьогодення або майбутнє. У багатьох країнах люди схильні вважати час обмеженим ресурсом, наприклад, в США, Німеччині. Представники східних культур, наприклад, в таких країнах, як Китай, Індія, Японія, вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним. Країни, орієнтовані на минуле, шукають рішення проблем в накопиченому раніше досвіді. Суспільство, орієнтоване на сьогодення, цікавить негайний результат здійснюваних дій і прийнятих рішень. Країни, орієнтовані на майбутнє, намагаються оцінити наслідки прийнятих сьогодні рішень в довгостроковій перспективі
Індивідуалізм або колективізм	У деяких країнах, наприклад, в США, Великобританії, Німеччині, заохочується індивідуалізм як одна з рис національної культури. Вважається, що він забезпечує незалежність особистості, самостійність, відповідальність за свої вчинки. У східних країнах важливим вважається колективізм, співпраця, орієнтація на групові цінності. При цьому відносини можуть будуватися на основі групової взаємодії і групової відповідальності, як, наприклад, в Японії. При колективізмі можливі також випадки, коли особливе значення надається ієрархії і структурі влади, що характерно для України
Природа людини	У різних національних культурах існують різні уявлення про природу людини як носія добра і зла. У ряді країн людину вважають джерелом пороку і застосовують сувору систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення встановлених громадських норм. Прикладом може служити сучасний Сінгапур, де безпека і громадський порядок підтримуються суворими заходами покарання. У країнах, де вважають, що люди за своєю природою добродішні, відносини засновані на довірі, повазі, взаєморозумінні.

Продовження табл. 1.3

Параметри	Характеристика
Природа людини	У суспільстві, де переважає точка зору, що в людях уживається добро і зло, виробляються заходи, спрямовані на зміну людей і їх поведінки в кращу сторону. Прикладом такого підходу є більшість розвинених країн Європи і Америки
Ставлення до життя і діяльності	Існують країни, де яскраво виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів. Прикладом такої орієнтації суспільства на активну діяльність є США. Інші країни орієнтовані на життя як таке, у всіх її проявах. Люди відрізняються емоційністю, невимушеністю, відкритим проявом почуттів. У ряді країн визначальним є дотримання балансу між особистим життям і професійною діяльністю. Це прагнення знаходить відображення в поміркованості, обмеженнях, контролі з боку суспільства. Прикладом такого підходу є Швеція.

*Джерело: побудовано автором на підставі [41]

Система ціннісних орієнтацій, запропонована А. Клуцхоном і Ф. Стродтбеком, успішно використовується для розробки конкретних рекомендацій з управління компаніями з урахуванням особливостей різних країн.

Групування країн за принципом спільності культури базується на припущенні про те, що основні культурні цінності країн, що входять в одну групу, схожі між собою і поведінка людей має багато спільного. Для менеджерів, які здійснюють міжнародну діяльність, це означає можливість використання наявного у них досвіду роботи в країнах, що входять в одну групу, краще розуміння зарубіжних партнерів, більш швидку адаптацію, зведення до мінімуму культурного шоку та інших наслідків переїзду в іншу країну. Серед досліджень, метою яких було об'єднання країн за принципом культурної подібності, найбільш відоме угруповання, розроблене С. Ронен і О. Шенкар. На основі синтезу цієї та

інших моделей виділяють наступні соціокультурні групи промислово розвинених країн (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Соціокультурні групи промислово розвинених країн*

Соціокультурні групи	Перелік країн
Англомовна	США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія
Скандинавська	Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція
Німецька	Німеччина, Австрія, Швейцарія
Латиноєвропейська	Португалія, Іспанія, Італія, Франція, Бельгія
Латиноамериканська	Перу, Мексика, Аргентина, Чилі, Венесуела, Колумбія
Близькосхідна	Греція, Іран, Туреччина
Тихоокеанська	Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, В'єтнам
Арабська	Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати
Інші країни, які не належать до жодної групи	Японія, Ізраїль, Індія, Бразилія

* Джерело: побудовано автором на підставі [27]

Проведені дослідження не охопили країни Африки, більшу частину країн Азії і Східної Європи. Можливо, що Україна за принципом подібності культурних цінностей могла б увійти в одну групу з країнами Східної Європи.

Національні особливості та культурні цінності можуть бути виражені настільки сильно, що це дозволяє говорити про відповідність тієї чи іншої моделі організації певній країні світу (наприклад,

американської, японської, німецької моделі). Основу таких моделей складає унікальна організаційна культура з яскраво вираженими національними рисами [26].

Робота за кордоном, ведення міжнародного бізнесу вимагає від менеджерів як іноземних, так і українських компаній усвідомлення існуючих між ними культурних відмінностей. У зв'язку з радикальними змінами економічних, політичних, ідеологічних, соціальних та інших умов в Україні йде процес формування національної ділової культури, яка має суттєвий вплив на організаційну культуру. Краще розуміння вітчизняної ділової культури, її національних особливостей вельми корисно для роботи в Україні міжнародних компаній, створення спільних підприємств і розвитку інших форм міжнародної кооперації вітчизняних суб'єктів господарювання з іноземними партнерами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «АВТОПЛАНЕТА ПЛЮС»

2.1. Економічна характеристика підприємства

ТОВ «Автопланета Плюс» - молодий об'єкт на автомобільному ринку, автосалон, який здійснює продаж автомобілів марки KIA, HYUNDAI, VOLKSWAGEN, BMW, RENAULT, VAZ з подальшим гарантійним і післягарантійним обслуговуванням, мототехніки, автомобільних запчастин. На ринку Херсонської області молодий колектив підприємства почав наполегливо працювати на благо розвитку бізнесу з 2000 року і вже у 2003 році були укладені перші дилерські контракти з такими великими брендами як KIA і HYUNDAI. Робота по захопленню вільних сегментів ринку на Херсонщині продовжувалася. Керівництвом холдингу було прийнято рішення про відкриття нових салонів автомобілів, щоб представити ще більший ряд брендів машин на ринку міста та області. У 2004 році було відкрито новий салон SSANG YONG.

З метою забезпечення якісного і професійного обслуговування у 2005 році був відкритий Bosh Service. Концепція Бош Авто Сервіс, як одна з перших і найбільш успішних концепцій бізнесу автосервісу від Bosch у світовому масштабі, має більш ніж 90-річну історію і сьогодні являє собою символ високоякісного сервісу на ринку незалежних СТО. Цей факт свідчить про системний підхід до розвитку бізнесу автосервісу як з боку компанії Bosch, так і з боку компанії ТОВ «Автопланета Плюс». Вказана співпраця свідчить про високу бізнес-ефективність самої концепції, яка дозволяє отримувати прибуток від надання професійних послуг з ремонту та обслуговування автомобілів в умовах нестабільного економічного і політичного середовища. Особливо

заслугове уваги підтримка, яку компанія Bosch надає сертифікованим станціям в частині технічної експертизи, навчання персоналу і створення спеціальних умов для постачання запчастин. Сервісна станція - місце роботи фахівців найвищої кваліфікації, які мають багаторічний досвід роботи з автомобілями AUDI, FORD, HYUNDAI, KIA, LAND ROVER, MAZDA, MERCEDES-BENZ, MITSUBISHI, PEUGEOT, RENAULT та інших марок.

У 2007 році відбулося відкриття салону бренду VOLKSWAGEN, що є одним з найбільших автоцентрів в холдингу «Автопланета Плюс». У 2011 була створена нова концепція салону, що зробила його ще популярнішим на авторинку.

У 2009 році було презентовано салон LADA, який не втрачає своєї популярності і досі.

Автохолдинг «Автопланета» не зупинявся на шляху свого розвитку, і продовжував забезпечувати відкриття нових салонів: 2011 рік - GREAT WALL, 2014 рік - BMW і RENAULT.

2012 рік став роком реконструкції холдингу «Автопланета Плюс». Він отримав більш сучасний вигляд, що дозволило збільшити чисельність клієнтів, що, як наслідок, призвело до зростання кількості співробітників холдингу для повноцінного і якісного обслуговування автотранспорту клієнтів автохолдингу. До складу автохолдингу «Автопланета» увійшли ТОВ «Автопланета Плюс», ТОВ «Центр Херсон» та ТОВ «Volkswagen центр Херсон».

ТОВ «Автопланета Плюс» дозволяє максимально повно ознайомитися із запропонованими автомобілями, зручно і оперативно зробити покупку, а при необхідності можна оформити документи для придбання автомобіля в кредит і застрахувати куплений автомобіль безпосередньо в автосалоні. Надається високоякісний сервіс для всіх реалізованих автомобілів, складовими якого є ретельно підібраний, грамотний персонал і сучасне устаткування. Автосервіс виконує

гарантійне та сервісне обслуговування на європейському рівні, в наявності магазин з продажу оригінальних запасних частин для всіх автомобілів, аксесуарів і супутніх товарів.

Товариство функціонує з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Мета діяльності ТОВ «Автопланета Плюс»:

- задоволення суспільних потреб у виробничій, комерційній, фінансовій, кредитній та інших сферах діяльності, одержання прибутків, задоволення економічних, соціально-побутових та інших інтересів учасників товариства та інших громадян;

- забезпечення прибутковості усіх видів діяльності компанії;

- забезпечення соціального захисту малозабезпечених слоїв населення.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Автопланета Плюс» є:

- роздрібна торгівля автомобілями, посередництво в торгівлі автомобілями;

- технічне сервісне та гарантійне обслуговування та ремонт автомобілів;

- закупівля, оптова та роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладами;

- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

- транспортні послуги, внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним, річковим, морським, повітряним і іншими видами транспорту;

- побутові послуги населенню в тому числі послуги хімчистки, сауни, перукарні;

- надання транспортно-експедиційних послуг;

- організація та здійснення готельно-сервісних послуг;
- здавання в оренду нерухомості виробничого призначення;
- здавання в оренду земельних ділянок;
- здійснення технічного нагляду за будівництвом, ремонтом та обслуговуванням об'єктів будівництва та обладнання;
- виконання робіт по будівництву, монтажу, реконструкції, ремонту, іспитам, пуску та технічному обслуговуванню будівництв;
- послуги по здійсненню технічного нагляду за будівництвом, ремонтом і обслуговуванням об'єктів будівництва та обладнання;
- організація та експлуатація фабрик-кухонь, ресторанів, їдалень, кафе, кафетеріїв та інших підприємств громадського харчування;
- транспортні послуги, в тому числі з перевезення власної продукції, вантажні та пасажирські перевезення будь-якими видами транспорту і на любых умовах, надання власного транспорту в оренду;
- пришляхове харчування та інші послуги в господарстві.

ТОВ «Автопланета Плюс» - одне з найприбутковіших підприємств на ринку автотранспортних засобів, підприємство, що ніколи не зупиняється і продовжує свій розвиток. Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2018 році складала 70 осіб, із яких 2 особи з обмеженими фізичними можливостями. Середньомісячний фонд заробітної плати складає 375,0 тис. грн.

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства служить бухгалтерський баланс підприємства. Актив балансу містить відомості про розміщення капіталу, що знаходиться в розпорядженні підприємства, тобто про вкладання його в конкретне майно і матеріальні цінності, залишки вільної готівки та інші цінності. У пасиві балансу відображається джерела утворення господарських засобів: власний капітал, зобов'язання за позиками і кредиторською заборгованістю.

У таблиці 2.1 відобразимо активи по кожній групі ТОВ «Автопланета Плюс».

Таблиця 2.1

Активи ТОВ «Автопланета Плюс» у 2018 році*

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	2935,8	-	-2935,8	х
Основні засоби	4344,2	13613,2	9269	у 3,1 р.б.
Усього за розділом 1	7280	13613,2	6333,2	87,0
II. Оборотні активи				
Запаси:	3366,2	9958	6591,8	у 3,0 р.б.
у тому числі готова продукція	3227,6	9831,4	6603,8	у 3,0 р.б.
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	110,8	847,4	736,6	у 7,6 р.б.
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом:	2165,2	3020,2	855	39,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1793,8	2965	1171,2	65,3
Гроші та їх еквіваленти	217	2624,4	2407,4	у 12,1 р.б.
Витрати майбутніх періодів	-	126	126	х

Продовження табл. 2.1

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Інші оборотні активи	4,4	120,2	115,8	у 27,3 р.б.
Усього за розділом 2	7657,4	19661,2	12003,8	у 2,6 р.б.
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Разом по розділу III	-	-	-	-
Баланс	14937,4	33274,4	18337	у 2,2 р.б.

*Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.2 відобразимо пасиви підприємства.

Таблиця 2.2

Пасиви ТОВ «Автопланета Плюс» у 2018 році*

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1502	1502	х	х
Нерозподілений прибуток (збиток)	521,2	1459,8	938,6	у 2,8 р.б.
Неоплачений капітал	-2	-2	х	х
Усього за розділом I	2021,2	2959,8	938,6	46,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
Усього за розділом II забезпечення	-	147,6	147,6	х

Продовження табл. 2.2

Пасив	На початок звітної року	На кінець звітної року	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги,	610,2	4063,8	3453,6	у 6,7 р.б.
розрахунками з бюджетом,	3	326,6	323,6	у 108,9 р.б.
у тому числі з податку на прибуток	-	322,2	322,2	х
розрахунками зі страхування	14,2	28,4	14,2	у 2,0 р.б.
розрахунками з оплати праці	31,2	59,6	28,4	91,0
Інші поточні зобов'язання	12257,6	25688,6	13431	у 2,1 р.б.
Усього за розділом III	12916,2	30167	17250,8	у 2,3 р.б.
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття				
Усього за розділом IV	-	-	-	-
Баланс	14937,4	33274,4	18337	у 2,2 р.б.

*Джерело: розраховано автором

Аналіз, проведений в таблицях 2.2 та 2.3 показав, що у 2018 році майно підприємства збільшилося у 2,2 рази або на 18,3 млн грн і склало 33,3 млн грн. Ця зміна зумовлена зростанням розміру власного капіталу

(+938,6 тис. грн. або на 46,4%), довгострокових (+147,6 тис. грн.) і поточних зобов'язань (+17,3 млн грн. або у 2,3 рази). Водночас, перевищення темпів зростання зобов'язань над темпами зростання власного капіталу свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів.

Для проведення аналізу ліквідності балансу ТОВ «Автопланета Плюс» у таблиці 2.3 відобразимо активи по кожній групі.

Таблиця 2.3

Активи ТОВ «Автопланета Плюс» у 2018 році*

Активи	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Гроші та їх еквіваленти	217	2624,4
Разом по першій групі	217	2624,4
Готова продукція	3227,6	9831,4
Дебіторська заборгованість	4069,8	6832,6
Разом по другій групі	7297,4	16664,0
Виробничі запаси	138,6	126,6
Витрати майбутніх періодів	-	126
Інші оборотні активи	4,4	120,2
Разом по третій групі	143,0	372,8
Основні засоби	4344,2	13613,2
Незавершені капітальні інвестиції	2935,8	-
Разом по четвертій групі	7280	13613,2
Усього	14937,4	33274,4

* Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.4 відобразимо зобов'язання підприємства.

Зобов'язання ТОВ «Автопланета Плюс» у 2018 році*

Зобов'язання	На початок звітнього періоду, тис. грн.	На кінець звітнього періоду, тис. грн.
Кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили	658,6	4478,4
Короткострокові кредити банку	12257,6	25688,6
Довгострокові зобов'язання	-	147,6
Власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні	2021,2	2959,8
Усього	14937,4	33274,4

* Джерело: розраховано автором

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активам з короткостроковими зобов'язаннями по пасиву, що групуються по ступеню терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 > P_1, A_2 > P_2, A_3 > P_3, A_4 < P_4, \quad (2.1)$$

де A_1 - абсолютно ліквідні активи (готівка і короткострокові фінансові вкладення);

A_2 - швидко реалізовані активи: готова продукція, товари відвантажені і дебіторська заборгованість;

A_3 – активи, для перетворення яких знадобиться значно більший термін (виробничі запаси, незавершене виробництво);

A_4 – важкореалізовані активи, куди входять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

P_1 – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість і кредити банку, терміни повернення яких наступили);

P_2 – середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку);

P_3 – довгострокові кредити банку і позики;

P_4 – власний капітал, що знаходиться постійно в розпорядженні підприємства.

Використовуючи інформацію, яка наведена в таблицях 2.3 та 2.4, проаналізуємо ліквідність балансу за 2018 рік по чотирьом групам на початок звітного періоду:

- по першій групі:

$$217 < 658,6$$

- по другій групі:

$$7297,4 < 12257,6$$

- по третій групі:

$$143,0 > 0$$

- по четвертій групі:

$$7280 > 2021,2$$

Як бачимо на початок 2018 року баланс ТОВ «Автопланета Плюс» вважається ліквідний лише по третій групі.

Згідно таблиці 2.3 та таблиці 2.4 проаналізуємо ліквідність балансу ТОВ «Автопланета Плюс» за 2018 рік по чотирьом групам на кінець звітного періоду:

- по першій групі:

$$2624,4 < 4478,4$$

- по другій групі:

$$16664,0 < 25688,6$$

- по третій групі:

$$372,8 > 147,6$$

- по четвертій групі:

$$13613,2 > 2959,8$$

Як бачимо на кінець 2018 року фінансовий стан підприємства майже не покращився і баланс ліквідний також лише по третій групі. Проте на підприємстві спостерігається незначне покращення показників діяльності і зменшення меж відхилення між групами активів та пасивів балансу ТОВ «Автопланета Плюс».

2.2. Аналіз забезпеченості ТОВ «Автопланета Плюс» трудовими ресурсами

Персонал автохолдингу «Автопланета» налічує 230 чоловік, у тому числі персонал ТОВ «Автопланета Плюс» - 70 осіб. Відбір нового

персоналу здійснюється 1 раз на тиждень. Організаційну структуру управління автохолдингу «Автопланета» відобразимо на рис. 2.1.

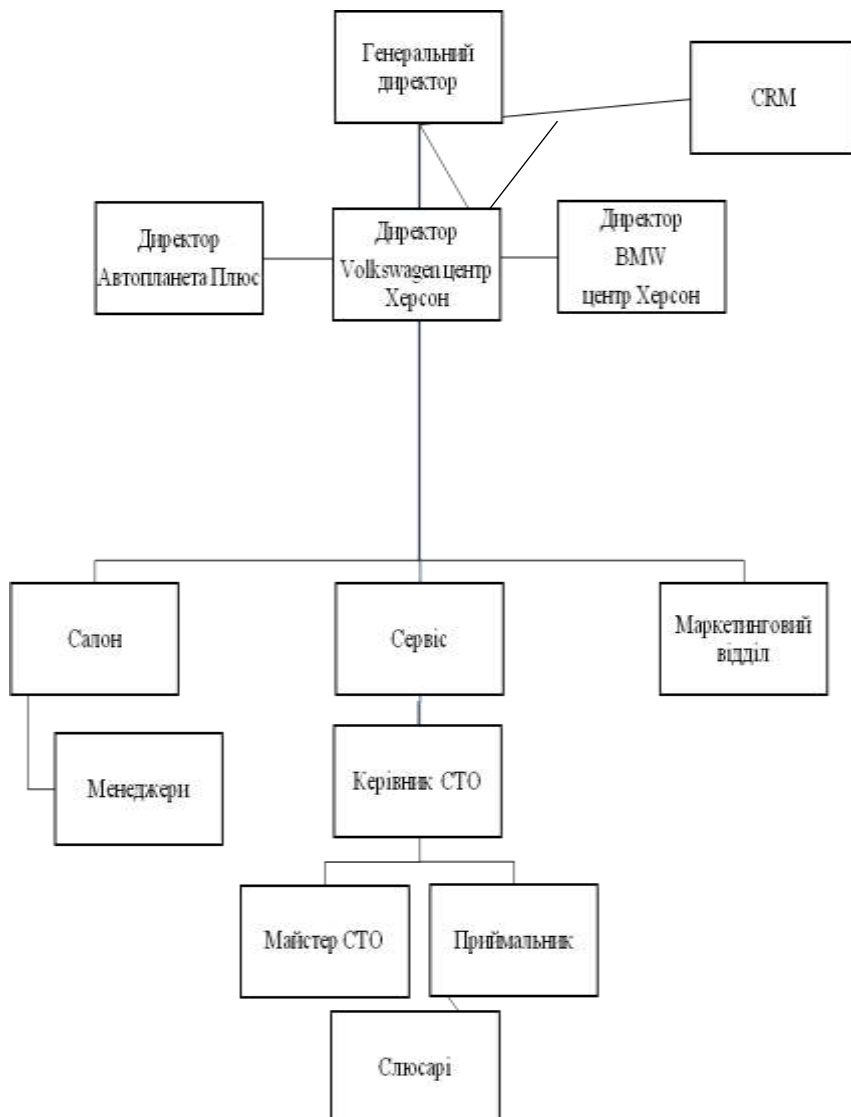


Рис. 2.1. Організаційна структура управління автохолдингу «Автопланета»*

*Джерело: побудовано автором

Рівень кваліфікації таких категорій, як керівники, менеджери і виконавці (слюсаря, електрики, приймальники) характеризується рівнем освіти та досвідом роботи на певних посадах.

Відповідно до цього розрізняють працівників:

- найвищої кваліфікації (це працівники, що мають наукові ступені та звання);
- вищої кваліфікації (це працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом);
- середньої кваліфікації (це працівники із середньою спеціальною освітою та певним досвідом роботи);
- практиків (це працівники, що обіймають певні посади, але не мають спеціальної освіти).

Рівень освіти є інтелектуальною базою іміджу підприємства. Освіта – основа кваліфікації й розвитку особистості працівника. Вона сприяє становленню загального інтелектуального й ділового потенціалу особистості, стимулює трудову й творчу активність.

Структуру персоналу ТОВ «Автопланета Плюс» за рівнем освіти відобразимо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура персоналу за рівнем освіти, %*

Рік	Середня освіта	Професійне училище, технікум	Ступень вищої освіти «бакалавр»	Ступень вищої освіти «магістр»
2016	12,2	37,8	23,0	27,0
2017	12,7	32,4	23,9	31,0
2018	10,0	35,7	21,4	32,9

*Джерело: розраховано автором

Дослідження показало, що найменшу питому вагу на ТОВ «Автопланета Плюс» у 2018 році мали робітники з середньою освітою (10,0% від загальної чисельності у 2018 році), а найбільшу – працівники, що закінчили професійні училища, технікуми (35,7%). Також спостерігається тенденція зменшення робітників, які отримали середню освіту, що безпосередньо пов'язаною із обраною стратегією управління

персоналом на ТОВ «Автопланета Плюс» відносно забезпечення належних умов щодо самовдосконалення та постійного розвитку професійних компетентностей.

Персонал підприємства характеризується також за такими ознаками, як стать, вік працівників, стаж роботи тощо.

В табл. 2.6 відобразимо вікову структуру працівників ТОВ «Автопланета Плюс».

Таблиця 2.6

Структура працівників ТОВ «Автопланета Плюс» за віком, %*

Рік	До 20 років	21-30 років	31-40 років	41-50 років	51 рік і старше
2016	6,8	33,8	29,7	16,2	13,5
2017	8,6	40,0	30,0	14,3	7,1
2018	8,6	40,0	28,6	15,7	7,1

*Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 2.6 спостерігається тенденція зменшення чисельності кадрів у віці від 31-40 років і зростання питомої ваги працівників віком від 21-30 років. Зазначене свідчить про наявний акцент у кадровій політиці підприємства щодо стимулювання зайнятості серед молоді й надання їй відповідних матеріальних преференцій та гнучкого графіку роботи на період можливого навчання у закладах вищої освіти.

Рівень кваліфікації працівників значною мірою залежить від досвіду роботи, тобто від стажу роботи в даній галузі. Аналіз структури працівників підприємства за стажем проведемо в таблиці 2.7.

Дослідження структури працівників ТОВ «Автопланета Плюс» за стажем показали, що серед усіх груп найбільша питома вага припадає на працівників зі стажем до 5 років, а найменша питома вага припадає на працівників зі стажем роботи від 20 до 25 років.

Таблиця 2.7

Структура працівників ТОВ «Автопланета Плюс» за стажем, %*

Рік	До 5 років	5-10 років	10-20 років	20-25 років	Понад 25 років
2016	37,8	27,0	16,2	9,5	9,5
2017	38,0	31,0	19,7	4,2	7,1
2018	34,3	32,9	21,4	4,3	7,1

*Джерело: розраховано автором

Для підприємства з погляду запасу знань, умінь, досвіду найбільшу цінність становлять працівники зі стажем роботи від 10 до 25 років. Однак дослідження показали, що частка групи у структурі персоналу зі стажем роботи від 10 до 25 років майже не змінилася і складає лише 25,7%, а частка групи у структурі персоналу зі стажем роботи до 10 років становить від 64,9% до 69,0%. Зазначене ще раз підтверджує обрану підприємством стратегію щодо активізації молодіжного напрямку в діяльності ТОВ «Автопланета Плюс».

Аналіз соціально-демографічного становища трудового потенціалу підприємства представляє собою аналіз структури працівників підприємства за статтю. Структуру працівників ТОВ «Автопланета Плюс» за статтю відобразимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура працівників ТОВ «Автопланета Плюс» за статтю, %*

Рік	Стать	
	чоловіча	жіноча
2016	10,8	89,2
2017	14,1	85,9
2018	14,3	85,7

*Джерело: розраховано автором

Якщо проаналізувати динаміку соціально-демографічного становища трудового потенціалу підприємства (табл. 2.8), то ми побачимо, що чоловіків на підприємстві більше, ніж жінок, що перш за все пов'язується зі специфікою виконання покладених функціональних обов'язків та видом діяльності. Проте, питома вага жінок постійно зростає і за підсумками 2018 року склала 14,3%, що пов'язано із врахуванням специфіки взаємодії з потенційною групою споживачів жіночої статі для максимізації загального корисного ефекту.

Для дослідження процесів, що відбуваються в структурі трудового потенціалу ТОВ «Автопланета Плюс», розглянуто його якісні та кількісні характеристики.

Одним із найважливіших питань при проведенні оцінки трудового потенціалу був вибір методів дослідження. Практика застосування методів економіко-статистичного моделювання показує, що таку оцінку можна проводити шляхом побудови й аналізу факторних і кореляційно-регресійних моделей. Таким чином, математико-статистичні методи, серед яких виділяються кореляційний аналіз, метод головних компонент, факторний аналіз, а також інші, можуть найбільш точно і повно розкрити сутність та природу трудового потенціалу підприємства.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві за останній час збільшилася плинність кадрів, особливо серед робітників.

З іншого боку, в період економічної нестабільності більшість працівників хвилюються, що можуть втратити роботу. Вони намагаються пристосуватися до тяжких умов праці для того, щоб одержувати заробітну плату, навіть із запізненням.

Політику скорочення кадрів диктують фінансові умови підприємства. Звільнення торкаються, головним чином, осіб пенсійного віку, службовців і інженерно-технічних працівників. Також треба забезпечити оптимальну чисельність адміністративно-управлінського персоналу, деякі з них не мають відповідної кваліфікації і вмінь

(користування комп'ютерною технікою й знань менеджменту), які необхідні в сучасних умовах. У той же час підприємство гостро має потребу в робітниках основного виробничого персоналу.

Проведений аналіз показав, що ситуація, яка склалася у сфері праці, вийшла з під контроль керівництва підприємства, підприємство практично не займається проблемами трудового потенціалу.

Вивчення розподілу працівників за рівнем кваліфікації на досліджуємому підприємстві виявило наступні проблеми:

- відсутність чіткого критерію оцінки рівня кваліфікації за окремими категоріями персоналу;

- відсутність у служби кадрів підприємства інформації щодо окремих груп персоналу з урахуванням характеру професій і виконуваних працівниками функцій, що заважає забезпеченню оптимального суміщення різних кваліфікаційних рівнів і оптимальному поділу праці працівників залежно від їх кваліфікації, а також обмежує можливості аналізу, що не дозволяє вчасно приймати рішення про необхідність заміни відсутніх працівників.

Детальний аналіз стану дав змогу зробити висновок: все те, що відбувається сьогодні на підприємстві, не вписується в поняття соціально-орієнтованої політики, спрямованої на збереження колективу. При відсутності механізму стимулювання працівників така політика породжує внутрішні протиріччя, що не дозволяють зберегти підприємство як цілісний виробничий і соціальний комплекс.

2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

Для проведення оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Автопланета Плюс» пропонуємо використовувати наступну модель:

$$ТП = Ч * Д * Т * Пр, \quad (2.2)$$

де Ч - чисельність працівників, осіб;

Д - загальна кількість робочих днів, дн.;

Т - тривалість робочого дня, год.;

Пр - продуктивність праці в розрахунку на одного працівника за одну годину, грн.

Необхідні дані для розрахунків відобразимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на

ТОВ «Автопланета Плюс»*

	2017 рік	2018 рік	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	71	70	-1
Середня кількість робочих днів за рік, дн	314	312	-2
Середня тривалість робочого дня, год.	8,7	9	+0,3
Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	87633,9	163865,7	76231,8
Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника за одну годину, грн	451,82	833,67	381,85

*Джерело: розраховано автором

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рахунок зміни:

- середньооблікової чисельності працівників:

$$\Delta \text{ТП}_ч = (Ч_{2018} - Ч_{2017}) * Д_{2017} * Т_{2017} * \text{Пр}_{2017}, \quad (2.3)$$

$$\Delta \text{ТП}_ч = (70-71)*314*8,7*451,82 = -1234281,88 \text{ (грн.)}$$

- середньої кількості робочих днів:

$$\Delta \text{ТП}_д = Ч_{2018} * (Д_{2018} - Д_{2017}) * Т_{2017} * \text{Пр}_{2017}, \quad (2.4)$$

$$\Delta \text{ТП}_д = 70*(312-314)*8,7*451,82 = -550316,76 \text{ (грн.)}$$

- середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta \text{ТП}_т = Ч_{2018} * Д_{2018} * (Т_{2018} - Т_{2017}) * \text{Пр}_{2017}, \quad (2.5)$$

$$\Delta \text{ТП}_т = 70*312*(9-8,7)*451,82 = 2960324,64 \text{ (грн.)}$$

- середньої продуктивності праці:

$$\Delta \text{ТП}_пр = Ч_{2018} * Д_{2018} * Т_{2018} * (\text{Пр}_{2018} - \text{Пр}_{2017}), \quad (2.6)$$

$$\Delta \text{ТП}_пр = 70*312*9,0*(833,67-451,82) = 75056436 \text{ (грн.)}$$

Під час проведення дослідження було встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшився на 76,2 млн грн., у тому числі за рахунок зміни:

- чисельності робітників – зменшився на 1,2 млн грн;
- відпрацьованої кількості робочих днів – зменшився на 550,3 тис. грн;
- тривалості робочого дня – збільшився на 3,0 млн грн;

- середнього виробітку за годину – збільшився на 75,1 млн грн.

Із проведених розрахунків бачимо, що негативний вплив на розмір чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2018 році відіграло зменшення кількості працівників (у зв'язку із суттєвим рівнем плинності кадрів на підприємстві) та загальної кількості відпрацьованих робочих днів (у зв'язку зі змінами у чинному законодавстві щодо офіційних неробочих днів), а також у зв'язку із проведенням додаткових заходів щодо організації культурно-масових та освітніх заходів серед працівників ТОВ «Автопланета Плюс».

Водночас, зростання чистого доходу від реалізації продукції, виконаних робіт та наданих послуг на 87% у порівнянні з 2017 роком стало можливим завдяки запровадженню єдиної системи контролю за якістю наданих послуг персоналом ТОВ «Автопланета Плюс».

В табл. 2.10 проведемо аналіз основних показників, що характеризують якість наданих послуг.

Таблиця 2.10

Аналіз якості наданих послуг на ТОВ «Автопланета Плюс»

Показник	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Кількість клієнтів, яким зателефонували	6601	6145	-456	-6,9
Кількість скарг (зауважень)	868	929	61	7,0
Питома вага скарг (зауважень) в загальній кількості дзвінків, %	13,1	15,1	2	x

*Джерело: розраховано автором

Проведений в таблиці 2.10 аналіз якості наданих послуг свідчить про те, що за результатами 2018 року в порівнянні з 2017 роком збільшилася питома вага скарг (зауважень) в загальній кількості дзвінків на 2 процентних пункти з 13,1% (1 незадоволений на 6,6 задоволених відвідувачів) до 15,1% (1 незадоволений на 5,6 задоволених відвідувачів). Зазначене пов'язане передусім з тим, що внаслідок девальвації гривні при майже незмінному рівні номінальних доходів, і, як наслідок, при зниженні купівельної спроможності, вартість запасних частин іноземного виробництва суттєво подорожчала, що призвело до суттєвого зростання загальної вартості наданих послуг в 2018 році в порівнянні з 2013 роком.

Для більш детального аналізу в таблиці 2.11 відобразимо причини скарг (зауважень) споживачів послуг ТОВ «Автопланета Плюс».

Таблиця 2.11

**Причини скарг (зауважень) споживачів послуг
ТОВ «Автопланета Плюс»***

Показник	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
			абсо- лютне	відносне, %
Кількість скарг (зауважень)	868	929	61	7,0
у тому числі:				
- кількість зауважень, пов'язаних з критикою персоналу	53	115	62	у 2,2 р.б.
питома вага в загальній кількості зауважень, %	6,1	12,4	6,3	x
- кількість зауважень, пов'язаних з критикою недотримання за термінами	16	26	10	62,5

Продовження табл. 2.11

Показник	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
питома вага в загальній кількості зауважень, %	1,8	2,8	1	x
- кількість зауважень, пов'язаних з критикою вартості «дорого»	77	110	33	42,9
питома вага в загальній кількості зауважень, %	8,9	11,8	2,9	x
- кількість зауважень, пов'язаних з критикою проведених діагностик	4	17	13	y 4,3 р.б.
питома вага в загальній кількості зауважень, %	0,5	1,8	1,3	x
- кількість зауважень, пов'язаних з критикою невиявленого або не усуненого дефекту	62	28	-34	-54,8
питома вага в загальній кількості зауважень, %	7,1	3	-4,1	x
Інші скарги (зауваження)	656	633	-23	-3,5
питома вага в загальній кількості зауважень, %	75,6	68,2	-7,4	x

* Джерело: розраховано автором

Детальний аналіз причин зауважень (скарг) клієнтів підтверджує, що реальною причиною невдоволення є суттєве зниження рівня купівельної спроможності серед потенційної групи споживачів при майже незмінному рівні цін на послуги ТОВ «Автопланета Плюс», враховуючи наявність значної частини витрат в іноземній валюті.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОПЛАНЕТА ПЛЮС»

3.1. Особливості формування організаційної поведінки працівників сучасних підприємств

У сучасних умовах функціонування суб'єкти господарювання всіх форм власності прагнуть до постійного підвищення ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності, створення належних умов для забезпечення інноваційних впроваджень на кожному робочому місці. Стиль організаційного поведінки орієнтований на досягнення має під собою зовсім інше ставлення до змін: замість того, щоб пригнічувати і мінімізувати зміни, сучасний суб'єкт господарювання прагне до інноваційних змін.

Підприємства, де домінує стиль організаційної поведінки, орієнтований на досягнення, характеризуються низьким рівнем неузгодженостей, модель поведінки співробітників є інтегрованою, соціально-адаптованою, згуртованою. У працівників формується широко функціональне бачення роботи - «формується панорамне бачення всього фронту робіт», що створює трудові поля відкритих комунікацій. В результаті становлення вказаної організаційної поведінки зростає «взаємовиручка», відбувається згуртування соціально-трудова взаємодій, взаємопідтримка, взаємострахування при реалізації спільних трудових дій.

Формування стилю організаційної поведінки, орієнтованого на досягнення, здійснюється в результаті проектного управління розвитком людських ресурсів суб'єкта господарювання.

Найбільш значущі принципи нового соціального управління полягають у наступному:

- введення нових організаційних структур, формування, демократизація стилю управління, делегування відповідальності, введення структур внутрішньої і зовнішньої соціальної конкуренції. Управлінські відносини, культура праці стають найважливішою метою і засобом підвищення ефективності управління;

- активізація зовнішніх і внутрішніх соціальних важелів і механізмів державного управління, соціальне управління орієнтоване на соціальний результат. При цьому соціальний результат необхідно розглядати як засіб і проміжну управлінську мету;

- модернізація внутрішньо організаційного управління персоналом. Перманентне введення інноваційних концепцій і стилів управління, а також нових соціальних методів підбору персоналу та мотивації праці (договірне право, розвиток і навчання персоналу, організаційна культура);

- введення нової системи аналізу та вдосконалення соціальних процесів управління. Соціальне управління має постійно вдосконалюватися, необхідно користуватися послугами професійних консультантів з оптимізації стилю управління, організаційного розвитку, які повинні спрямовувати свою діяльність на досягнення постійної модернізації соціальних процесів управління.

У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища важливим є застосування соціальних методів проектування організаційної поведінки працівників: методів соціального дослідження, спрямованих на дослідження організаційних цінностей, інтересів, потреб, переваг працівників організації (методи збору інформації, обробки та аналізу даних, побудови теоретичних висновків); методів соціального проектування організаційної поведінки, спрямованих на планову трансформацію організаційної поведінки працівників; методів соціального регулювання (методи впровадження соціального проекту організаційного розвитку працівників).

Для комплексного подолання протиріч розвитку організаційної поведінки персоналу необхідні проактивні методи підтримки і зміцнення організаційної поведінки працівників сучасних підприємств. Щоб сформувати потенціал проактивної адаптації організаційної поведінки, потрібно забезпечити розробку інноваційної філософії та практики проєктного управління, впровадження соціального проєкту підтримки і зміцнення організаційної поведінки працівників. Найбільш важливі компоненти даного проєкту полягають у наступному:

- впровадження оптимального еталону поведінки менеджменту середньої та вищої ланки. Зміна організаційної поведінки здійснюється поетапно: вищий менеджмент організації, керівники середньої ланки, всі члени організації. Враховується, що члени будь-якої організації неусвідомлено наслідують керівництву. Керівники різних рівнів організації представляють собою рольову модель наслідування для підлеглих. Керівник є прикладом правильної трудової поведінки працівника. Саме трудова поведінка керівництва є основним соціальним методом підтримання і розвитку організаційної поведінки різних груп працівників;

- цільова корекція заяв, закликів, декларацій керівництва організації. Підтримка і зміцнення організаційної поведінки завжди пов'язане з цільовим соціальним проєктом розвитку організаційної поведінки працівників. В організації повинні розроблятися спеціальні заходи, спрямовані на розвиток організаційної поведінки: проведення спеціальних заходів, гуртків якості, спрямованих на вироблення і оцінювання бажаних трудових цінностей і зразків поведінки;

- формування позитивної реакції керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях. Необхідно забезпечити вироблення правил, що визначають стиль поведінки керівників в конфліктних і критичних ситуаціях. Саме конфліктні і кризові ситуації культивують в організації не тільки ставлення керівництва до підлеглих, але і всю

сукупність трудових відносин в організації, формують загальний настрій відносин працівників, їх реакцію на трудові неточності і помилки;

- цільове навчання персоналу організаційним принципам поведінки. Навчання персоналу в нових умовах має бути спрямоване не тільки на те, щоб забезпечити формування професійно необхідних знань, вмінь, навичок, а й трансформувати організаційну та групову поведінку працівників, пропагувати і підтримувати певний стиль трудової взаємодії працівників. За системою навчання і перенавчання працівників закріплюється нова функція роз'яснення, закріплення і обґрунтування бажаного ставлення до трудових обов'язків, роз'яснення основних традицій, принципів поведінки працівників на роботі.

- системне стимулювання організаційної поведінки, орієнтованої на досягнення. Найважливішим методом розвитку і підтримки організаційної поведінки є система стимулювання праці і трудової поведінки працівників. Саме принципи стимулювання змінюють в потрібному напрямку групову та індивідуальну поведінку працівників, формують необхідне відношення до трудових обов'язків, норм поведінки і робочих результатів, в яких знаходить вираження зміст проєктованої і підтримуваної керівництвом організаційної поведінки;

- досягнення консенсусу в оновленні критеріїв відбору в організацію;

- цільовий розвиток організаційної культури в процесі розробки і реалізації основних управлінських дій;

- модернізація організаційних ритуалів, традицій, правил і трудового порядку в організації. Професійна розробка і впровадження специфічної організаційної символіки;

- розробка нової системи нематеріального стимулювання діяльності працівників.

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом можна відобразити на рис. 3.1.

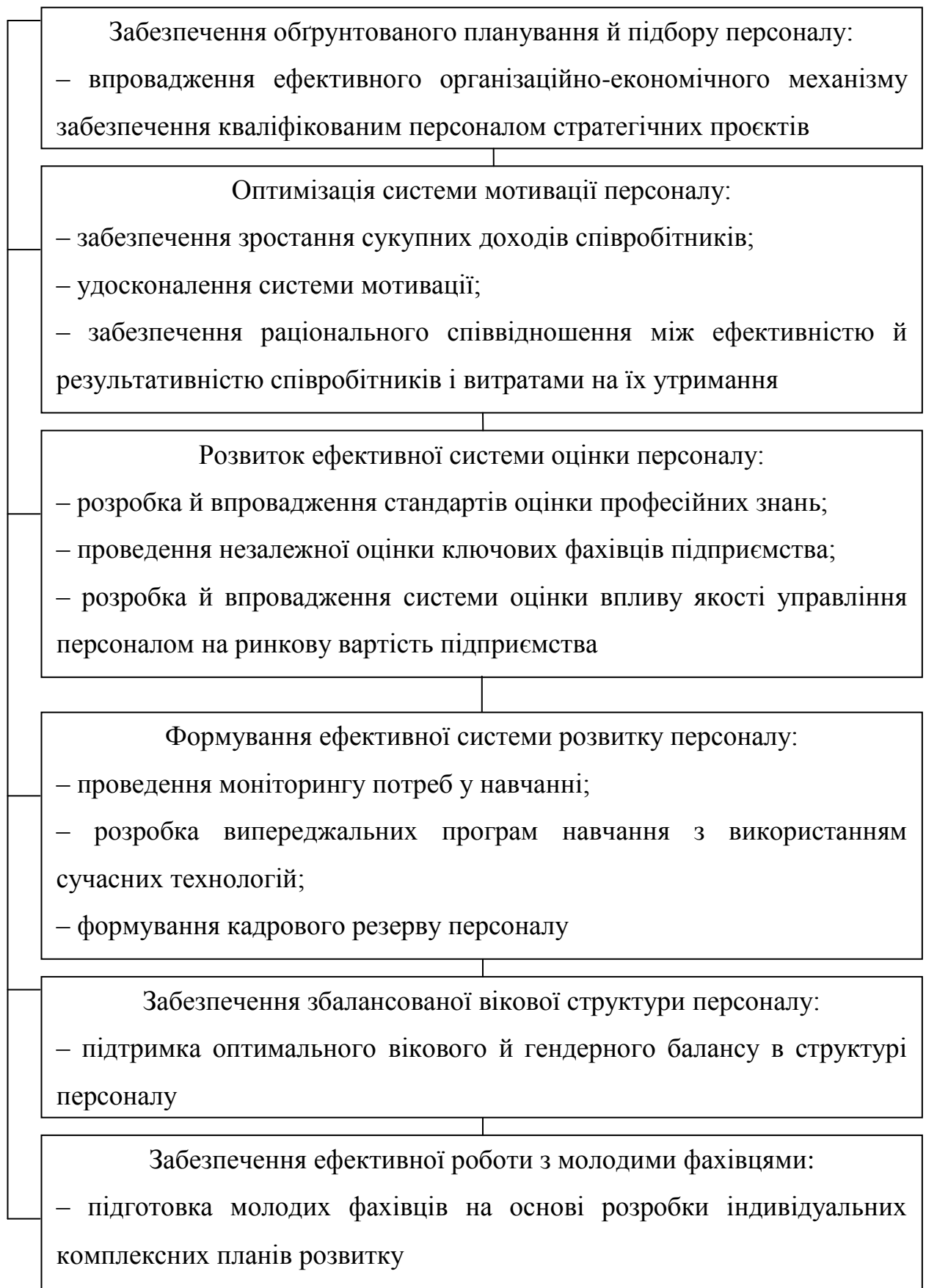


Рис 3.1. Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на ТОВ «Автопланета Плюс»*

*Джерело: побудовано автором

Також керівництву ТОВ «Автопланета Плюс» потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі у розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідне й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

3.2. Розроблення обґрунтованої моделі оцінювання та стимулювання праці

На підприємствах, що здійснюють послуги з продажу та обслуговування автотранспортних засобів найважливішим методом розвитку і підтримки організаційної поведінки є створення обґрунтованої системи стимулювання праці і трудової поведінки працівників. Сьогоднішні реалії розвитку економіки вимагають від топ-керівництва запровадження механізму встановлення гідної заробітної плати при незначному зростанні розміру фонду оплати праці за рахунок оптимізації чисельності працівників з одночасною максимізацією продуктивності праці.

При впровадженні зазначених заходів, керівництво суб'єктів господарювання повинно першочергово акцентувати увагу на якості виконаних робіт та наданих послуг. Одночасно запроваджений комплекс заходів повинен не лише зберегти наявні якісні кваліфікаційні складові персоналу, а й створити дієву модель його кар'єрного розвитку.

Щоб оцінити внесок кожного працівника у збільшення обсягів наданих послуг пропонується проводити розрахунок комплексного коефіцієнту на підставі експертної оцінки групи фахівців за трьома

групами найвагоміших характеристик: виробнича дисципліна, ефективність роботи, розмір оплати праці.

Специфікою розрахунків є те, що вони будуть проводитися не в абсолютному значенні, а в балах. Для розрахунку пропонується використовувати наступну формулу:

$$I = \sum_{i=1}^n B_i * D_i, \quad (3.1)$$

де I – бальна оцінка за даною сукупністю характеристик;

B_i – бали, які отримує працівник в результаті оцінки результатів його діяльності за i -тим показником оцінювання;

D_i – питома вага i -того показника оцінювання;

n – кількість показників оцінювання.

Визначення питомої ваги окремих показників буде проводити керівництво підприємства із залученням фахівців в даній галузі виробництва в залежності від специфіки виробництва. Перелік факторів оцінки може бути розширений в залежності від умов ринку та специфіки діяльності.

Оцінку факторів пропонується проводити за 5-бальною шкалою. Чим вище бал, тим краще відповідає даному показнику працівник підприємства.

В табл. 3.1 наведено запропонований перелік показників та методику визначення їх бального рівня для оцінювання ефективності роботи працівників, задіяних на станціях з технічного огляду автотранспортних засобів.

В табл. 3.2 наведено запропонований перелік показників та методику визначення їх бального рівня для оцінювання ефективності роботи керівництва та менеджерів середньої ланки ТОВ «Автопланета Плюс».

Таблиця 3.1

Система оцінки ефективності роботи робітників станції*

Показники оцінки	Бальна оцінка показників				
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів
Освіта	11 класів	технікум	бакалавр (ЗВО)	магістр (ЗВО)	дві та більше вищої освіти
Досвід	До 3 років	Від 3 до 5 років	Від 5 до 10 років	Від 10 до 20 років	Понад 20 років
Своєчасність та якість виконання прийнятих рішень	Неякісні	Потрібно багато доробити	Потрібно мало доробити	Якісні	Відмінні
Складність функціональних обов'язків	Не складні для учнів	Прості для малокваліфікованих робітників	Кваліфіковані робітники зайняті виконанням не складних робіт	Кваліфіковані робітники зайняті виконанням складних робіт	Висококваліфіковані робітники зайняті виконанням особливо складних робіт
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	Свої обов'язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки	Свої обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю	Свої обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце не своєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно
Активність та ініціатива у роботі	Байдужий	Мало-активний	Активний	Дуже активний	Провідний активіст

Продовження табл. 3.1

Показники оцінки	Бальна оцінка показників				
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів
Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	Не має здібностей (продуктивність праці нижче за нормативну)	Не має бажання (продуктивність праці нижче або дорівнює нормативній)	Прагне до вдосконалення (проходить курси підвищення кваліфікації)	Затримка на роботі з метою самовдосконалення	Завжди вдосконалює себе, переймає досвід провідних фахівців

* Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.2

Система оцінки ефективності роботи менеджерів*

Показники оцінки	Бальна оцінка показників				
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів
Освіта	технікум	бакалавр (ЗВО)	магістр (ЗВО)	дві та більше вищої освіти	науковий ступінь
Досвід	До 3 років	Від 3 до 5 років	Від 5 до 10 років	Від 10 до 20 років	Понад 20 років
Своєчасність та якість прийнятих рішень	Неякісні	Потрібно багато доробити	Потрібно мало доробити	Якісні	Відмінні
Складність функціональних обов'язків	Не складні для учнів	Прості для малокваліфікованого персоналу	Кваліфіковані менеджери зайняті виконанням не складних робіт	Кваліфіковані менеджери зайняті виконанням складних робіт	Висококваліфіковані кадри зайняті виконанням особливо складних робіт

Продовження табл. 3.2

Показники оцінки	Бальна оцінка показників				
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	Свої обов'язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки	Свої обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю	Свої обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце не своєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно
Активність та ініціатива у роботі	Байдужий	Мало-активний	Активний	Дуже активний	Провідний активіст
Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	Не має здібностей (продуктивність праці нижче за нормативну)	Не має бажання (продуктивність праці нижче або дорівнює нормативній)	Прагне до вдосконалення (проходить курси підвищення кваліфікації)	Затримка на роботі з метою самовдосконалення	Завжди вдосконалює себе, переймає досвід провідних фахівців
Стиль лідерства	Експлуаторсько-авторитарний	Поклажливо-авторитарний	-	Консультативно-демократичний	Заснований на участі
Ступінь керівництва	Провідний менеджер	Начальник ділянки	Начальник відділу (цеху)	Заступник з фінансових питань	Директор підприємства

* Джерело: побудовано автором

В табл. 3.3 відобразимо запропонований перелік та систему показників для оцінки виробничої дисципліни працівників ТОВ «Автопланета Плюс».

Система оцінки виробничої дисципліни*

Показники оцінки	Бальна оцінка показників				
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів
Випадки браку	Збільшилось випадків	-	Не змінилося	-	Зменшилось випадків
Простої робочого місця	Збільшилися	-	Не змінилося	-	Скоротилися
Робота на нових місцях	Не намагається освоювати	-	Освоює	-	Постійно вдосконалює
Допомога іншим робітникам	Егоїст	-	Без ентузіазму	-	Альтруїст
Запізнення на роботу	Завжди	-	Іноді	-	Ніколи
Невиконання керівництва	Завжди	-	Іноді	-	Завжди виконує розпорядження
Порушення правил техніки безпеки	Не дотримує	-	Намагається дотримуватися	-	Дотримує
Створення аварійної ситуації	Створює	-	-	-	Не створює

*Джерело: побудовано автором

Для переведення розміру оплати праці в єдину якісну шкалу в табл. 3.4 наведемо відповідну систему оцінювання.

Система оцінки оплати праці*

Показники оцінки	Бальна оцінка показників				
	1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів
Основна заробітна плата, грн.	Міні-мальна (4723)	Від 4723 до 6000	Від 6000 до 8000	Від 8000 до 10000	Понад 10000
Додаткова заробітна плата і надбавки, грн.	До 500	Від 500 до 1000	Від 1000 до 1500	Від 1500 до 2000	Понад 2000

*Джерело: побудовано автором

Разом з тим при проведенні оцінювання наявних якісних складових розвитку персоналу та здійсненні мотивуючих заходів потрібно враховувати, що вказані фактори мають різну питому вагу впливу на результативний показник. Тому, для максимальної результативності здійснення мотивуючих заходів щодо вдосконалення якісних характеристик трудових ресурсів суб'єкта господарювання необхідно першочергово створити робочу групу із залученням працівників підприємства та зовнішніх експертів в даній галузі для визначення питомої ваги кожного фактору. Також потрібно враховувати той факт, що кожен з експертів має різний рівень підготовки, досвід роботи та інші вагомні характеристики, що не дозволяють умовно прирівнювати між собою членів експертної групи. Отже, з використанням сучасних економіко-математичних моделей потрібно перевести різні кваліфікаційні характеристики експертів до єдиної шкали оцінювання. Для цього пропонується проводити розрахунок коефіцієнту компетентності експертів за допомогою наступної формули:

$$K = \frac{\hat{E}_1 + \hat{E}_2 + \dots + \hat{E}_n}{n}, \quad (3.2)$$

де K - коефіцієнт компетентності експертів;

K_1 - коефіцієнт, який присвоюється в залежності від займаної посади;

K_2 - коефіцієнт, який присвоюється в залежності від наявного рівня освіти;

K_n - коефіцієнт, який присвоюється в залежності від n -фактору;

n - кількість факторів, за якими оцінюється кваліфікаційний рівень експертів.

Після визначення коефіцієнтів компетентності експертів, бального рівня оцінювання ефективності роботи та виробничої дисципліни, оплати праці для розрахунку комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності нами пропонується використовувати формулу:

$$K = \frac{I_{e.p.} + I_{v.d.}}{I_{z.p.}}, \quad (3.3)$$

де K – комплексний коефіцієнт;

$I_{e.p.}$ – бальна оцінка ефективності роботи;

$I_{v.d.}$ – бальна оцінка виробничої дисципліни;

$I_{z.p.}$ – бальна оцінка рівня заробітної плати.

Методика проведення оцінки відображена на рис. 3.2.

Якщо оцінка працівника знаходиться в секторі А (узагальнена кваліфікаційна оцінка понад 7,5 балів; розмір оплати праці понад 10000 грн), то ефективність його роботи і виробнича дисципліна відповідають розміру заробітної плати. Якщо оцінка працівника знаходиться в секторі Б (понад 7,5 балів; від 5000 до 10000 грн), то це означає, що працівник зумів вдосконалити себе. Його потрібно

стимулювати у вигляді підвищення розміру заробітної плати, надання більших повноважень. Якщо оцінка працівника знаходиться в секторі В (від 5 до 7,5 балів; понад 10000 грн) або Д (від 5 до 7,5 балів; від 5000 до 10000 грн), то тут лише один вихід: або вдосконалити свої навички, або піти з підприємства.

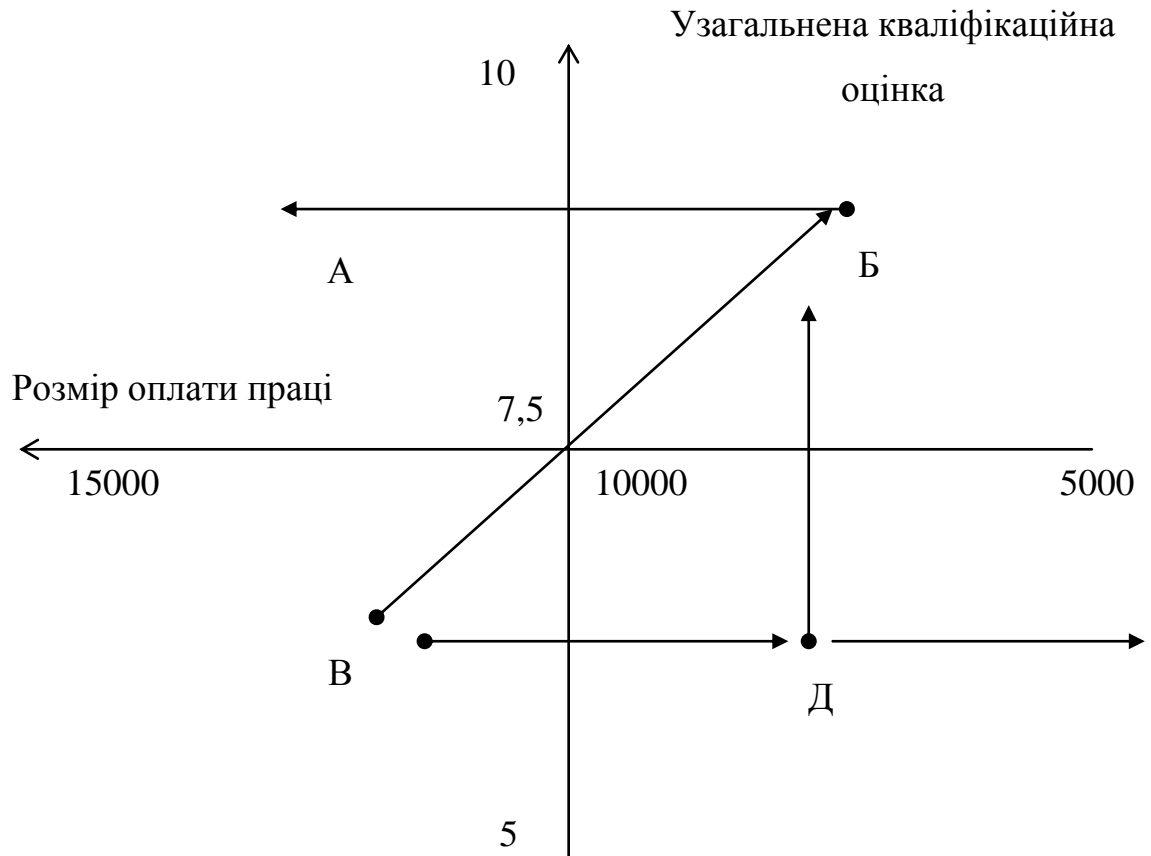


Рис. 3.2. Оцінка конкурентоспроможності робітника*

Джерело: побудовано автором

Використання зазначеної моделі не лише дозволить виявити працівників, які за своїми кваліфікаційними характеристиками не відповідають займаним посадам та встановленому розміру заробітної плати, а й створить певну базу стимулів для покращення кваліфікаційних вимог працівників підприємства.

Також особливої уваги заслуговує оцінювання рівня професійної підготовки співробітників у динаміці останніх звітних періодів. Для оцінювання особистісного рівня професійної компетентності

пропонуємо визначити індивідуальний інтегральний показник конкурентоспроможності з використанням методу таксономічного аналізу з додатковим урахуванням питомої ваги впливу кожного з факторів на інтегральний показник.

На підставі проведеного дослідження було визначено основні показники та рівень їх вагомості при оцінюванні рівня професійної компетентності менеджерів, відповідальних за роботу з клієнтами а саме: середня кількість клієнтів за добу, осіб (A_1 , вагомість показника – 20%); загальний час спілкування з клієнтами, год. / тиждень (A_2 , 35%); загальний час надання індивідуальних консультацій, год. / тиждень (A_3 , 27%); додаткова організаційна та адміністративна робота, год. / тиждень (A_4 , 18%).

У таблиці 3.5 представлено приклад узагальненої системи інформаційного простору для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності менеджера, відповідального за роботу з клієнтами.

Таблиця 3.5

Інформаційний простір для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності менеджера*

Індикатор	Роки		
	2016	2017	2018
A_1	15	18	20
A_2	36	47	40
A_3	12	18	15
A_4	4	3	5

*Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.6 було проведено розрахунок середнього значення та середньоквадратичного відхилення

Таблиця 3.6

**Розрахунок середнього значення та середньоквадратичного
відхилення***

Індикатор	Роки			\bar{A}	δ
	2016	2017	2018		
A ₁	15	18	20	17,67	2,055
A ₂	36	47	40	41,0	4,546
A ₃	12	18	15	15,0	2,449
A ₄	4	3	5	4,0	0,816

*Джерело: розраховано автором

Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки еталону, евклідової відстані та інтегрального показника відображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Стандартизовані значення показників, проміжні значення точки
еталону, евклідової відстані та інтегрального показника***

Індикатор	Питома вага	Роки			Точка еталон	\bar{C}_0	S ₀	C ₀
		2016	2017	2018				
A ₁	0,2	-1,298	0,162	1,136	1,136			
A ₂	0,35	-1,100	1,320	-0,220	1,320			
A ₃	0,27	-1,225	1,225	0,0	1,225			
A ₄	0,18	0,0	-1,225	1,225	1,225			
Евклідова відстань		2,263	1,127	1,111		1,5	0,54	2,58
Інтегральний показник		0,12	0,56	0,57				

*Джерело: розраховано автором

Отримані у таблиці 3.7 результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності менеджера, відповідального за роботу з клієнтами свідчать, що ефективність його роботи протягом 2017-2018 років суттєво зросла у порівнянні з показником 2016 року. Водночас спостерігається зниження загального часу для спілкування з клієнтами та надання індивідуальних консультацій. Враховуючи, що середня кількість клієнтів за робочий день збільшилася, вищезазначене може бути пов'язано із зростанням рівня професійної підготовки менеджера і наданням якісній консультація потенційним клієнтам за менший проміжок часу. Водночас, для більш детального аналізу необхідно визначити фінансовий вклад досліджуваного менеджера у загальні показники функціонування підприємства.

Під час розробки показників оцінювання та запровадження відповідної моделі стимулювання персоналу до професійного розвитку також потрібно враховувати, що постійна трудова активність і виконання встановлених завдань сприятиме формуванню в особистості обґрунтованості обраного життєвого та професійного напрямку діяльності, відсіюючи негативні подумки та збільшуючи рівень задоволеності й щастя від обраного виду діяльності.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проєкту), говорять про важливість та необхідність удосконалення організаційної поведінки персоналу підприємства та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що сутність організаційної поведінки полягає у систематичному, науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання і функціонування організації з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Організаційна поведінка передбачає вивчення і формування поведінки індивідів, груп для досягнення організацією поставлених цілей і підвищення ефективності її діяльності.

2. Виявлено, що ефективне управління організаційною поведінкою вимагає впровадження типу відносин, які іноді називають «теорією обміну між керівником і підлеглим». Такі відносини будуються на взаємній довірі та активній участі єдиної пари «керівник - підлеглий». Тим самим керівник отримує лояльне ставлення до себе, у той час як підлеглий відчуває, що його власний статус зростає, і почуття страху перед процесами зникає. Обґрунтовано, що керівництву підприємства необхідно вводити нову систему стимулювання з максимальним урахуванням потреб кожної функціональної групи працівників. Вказане дозволить підвищити налаштованість співробітників на робочі процеси. Увагу необхідно зосереджувати не тільки на матеріальній і компенсаційній винагороді, а й на моральному заохоченні, оскільки повністю реалізувати свої можливості працівник здатний саме з високою самооцінкою.

3. Виявлено, що глобалізація світової економіки, участь організацій в різних формах міжнародної кооперації, прагнення компаній до розширення кордонів своєї діяльності і перетворення у

великі мультинаціональні корпорації виявили нові проблеми організаційної поведінки, пов'язані з розходженням культур. Проведені дослідження свідчать, що ефективність міжнародного бізнесу багато в чому залежить від розуміння культури інших країн, культурних відмінностей між націями і здатності адаптуватися до них. У зв'язку з цим виникла необхідність вивчення особливостей національних культур і їх впливу на організаційну поведінку і організаційну культуру компаній, розробки підходів і методів підвищення міжкультурної взаємодії, культурної адаптації, мотивації, лідерства, прийняття рішень, управління персоналом у різному культурному середовищі.

4. Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «Автопланета Плюс» свідчить, що у 2018 році майно підприємства збільшилося у 2,2 рази або на 18,3 млн грн і склало 33,3 млн грн. Ця зміна зумовлена зростанням розміру власного капіталу (+938,6 тис. грн. або на 46,4%), довгострокових (+147,6 тис. грн.) і поточних зобов'язань (+17,3 млн грн. або у 2,3 рази). Водночас, перевищення темпів зростання зобов'язань над темпами зростання власного капіталу свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що протягом 2018 року покращення майже не відбувалося і баланс ліквідний лише по третій групі. Проте на підприємстві спостерігається незначне покращення показників діяльності і зменшення меж відхилення між групами активів та пасивів балансу ТОВ «Автопланета Плюс».

5. Виявлено, що на ТОВ «Автопланета Плюс» найменшу питому вагу у 2018 році займали працівники зі середньою освітою (10,0% від загальної чисельності), а найбільшу – працівники, що закінчили професійні училища, технікуми (35,7%). Також спостерігається тенденція до зменшення чисельності кадрів у віці від 31 до 40 років і зростання питомої ваги працівників віком від 21 до 30 років. Зазначене

свідчить про наявний акцент у кадровій політиці підприємства щодо стимулювання зайнятості серед молоді й надання їй відповідних матеріальних переваг та гнучкого графіку роботи на період можливого навчання у закладах вищої освіти. Встановлено, що для підприємства з погляду запасу знань, умінь, досвіду найбільшу цінність становлять працівники зі стажем роботи від 10 до 25 років. Однак проведені дослідження свідчать, що частка групи у структурі персоналу зі стажем роботи від 10 до 25 років майже не змінилася і складає лише 25,7%, а частка групи у структурі персоналу зі стажем роботи до 10 років становить від 64,9% до 69,0%. Зазначене підтверджує обрану підприємством стратегію щодо активізації молодіжного напрямку.

6. Виявлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році у порівнянні з 2017 роком збільшився на 76,2 млн грн., у тому числі за рахунок зміни: чисельності робітників – зменшився на 1,2 млн грн; відпрацьованої кількості робочих днів – зменшився на 550,3 тис. грн; тривалості робочого дня – збільшився на 3,0 млн грн; середнього виробітку за годину – збільшився на 75,1 млн грн. Встановлено, що за результатами 2018 року в порівнянні з 2017 роком збільшилася питома вага скарг (зауважень) в загальній кількості дзвінків на 2 процентних пункти з 13,1% (1 незадоволений на 6,6 задоволених відвідувачів) до 15,1% (1 незадоволений на 5,6 задоволених відвідувачів). Зазначене пов'язане передусім з тим, що внаслідок девальвації гривні при майже незмінному рівні номінальних доходів, і, як наслідок, при зниженні купівельної спроможності, вартість запасних частин іноземного виробництва суттєво подорожчала, що призвело до суттєвого зростання загальної вартості наданих послуг в 2018 році в порівнянні з 2013 роком.

7. Обґрунтовано, що для комплексного подолання протиріч розвитку організаційної поведінки персоналу необхідні проактивні методи підтримки і зміцнення організаційної поведінки працівників

сучасних підприємств. Щоб сформувати потенціал проактивної адаптації організаційної поведінки, потрібно забезпечити розробку інноваційної філософії та практики проєктного управління, впровадження соціального проєкту підтримки і зміцнення організаційної поведінки працівників. Найбільш важливі компоненти даного проєкту полягають у наступному: впровадження оптимального еталону поведінки менеджменту середньої та вищої ланки; цільова корекція заяв, закликів, декларацій керівництва організації; формування позитивної реакції керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях; цільове навчання персоналу організаційним принципам поведінки; системне стимулювання організаційної поведінки, орієнтованої на досягнення; досягнення консенсусу в оновленні критеріїв відбору в організацію; цільовий розвиток організаційної культури в процесі розробки і реалізації основних управлінських дій; модернізація організаційних ритуалів, традицій, правил і трудового порядку в організації; розробка нової системи нематеріального стимулювання діяльності працівників.

8. Розроблено та обґрунтовано доцільність впровадження моделі об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності персоналу підприємства. Використання зазначеної моделі не лише дозволить виявити працівників, які за своїми кваліфікаційними характеристиками не відповідають займанім посадам та встановленому розміру заробітної плати, а й створить певну базу стимулів для покращення кваліфікаційних вимог працівників підприємства.

Доведено, що під час удосконалення процесів мотивації персоналу, топ-менеджмент підприємства повинен акцентувати увагу не лише на кінцеві результати та обґрунтуванні серед підлеглих працівників доцільності самовдосконалення, а й на запровадженні щорічного рейтингового оцінювання ефективності діяльності працівників й відповідного матеріального заохочування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу, 2016. № 10. С. 70–77.
2. Божкова В. В. Підходи до вибору управлінських рішень з урахуванням інноваційних ризиків для малих і середніх підприємств / В. В. Божкова, О. М. Дериколенко // Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А.Біловодської. - Суми : Університетська книга, 2010. 432 с. С. 329–339.
3. Вакуленко Є. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: IV Міжнародна науково-практична конференція (17-18 жовтня 2019 р.). Херсон: ХДУ, 2019. С. 271-272.
4. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 2009. 416 с.
5. Горностаева А. Н. Стратегический менеджмент : учебн. пособ. / А. Н. Горностаева. - Брянськ : БГТУ, 2014. - 107 с.
6. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2011. – 254 с.
7. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41
8. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2010. – 515 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль - СПб. : Изд. «Питер», 2009. - 560 с.

10. Друкер П. Управление в обществе будущего. М.: Вильямс, 2007. 320 с.
11. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://semestr.com.ua/book_102.html.
12. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
13. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
14. Зозульов О. В. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства / О. В. Зозульов // Маркетинг в Україні. - 2015. - № 2. -С. 54-57.
15. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. – 190 с.
16. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. - М. : Экономика, 1991. - 239 с.
17. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э.В. Киселев, И.А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2014. – № 7. – С. 20–26.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька - К.: Знання, 2016. - 366 с.
19. Клівець П. Г. Стратегія підприємств: навч. посібн. / П. Г. Клівець -К. : Академвидав, 2017. - 320 с.
20. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О. І. Даций - К. : Центр учбової літератури, 2017. - 240 с.

21. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>>.
22. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учебник. М.: Юнити-Дана, 2012. 527 с.
23. Круглов М. И. Стратегическое управление фирмой : учебник / Круглов М. И. – М. : Русская деловая литература, 2008. – 468 с.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2016. – 292 с.
25. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2. – С. 5-16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.
26. Литвинюк А.А. Организационное поведение. М.: Юрайт, 2012. 505 с.
27. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999. 691 с.
28. Макаренко С. М. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / С. М. Макаренко, Т. А. Абельдяева, Т. С. Казакова, Н. М. Олійник // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: ПДАБА, 2017. – № 127. – С. 150-161
29. Макаренко С. М. Удосконалення системи працевлаштування безробітних осіб як основи підвищення якості життя населення / С. М. Макаренко, Є. О. Капліна, Н. М. Олійник // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 7 (193). С. 70-77

30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
31. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1998. – 542 с.
32. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А. П. Міщенко- К. : Центр учбової літератури, 2014. - 336 с.
33. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2008. – 435 с.
34. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Нем цов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : ЕксОб, 2011. – 266 с.
35. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 878 с.
37. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу / Н. М. Олійник // Економічні інновації: Збірник наукових праць. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. – Вип. 57. – С. 275-282
38. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.
39. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.
40. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. – К.: Основи, 2016. – 390 с

41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2012. – 351 с.
42. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение / Под ред. И.С. Межова. Новосибирск: НГТУ, 2014. 703 с.
43. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala.
44. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.
45. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапьянов та ін. – К.: Лібра, 2010. – 62 с.
46. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : [монографія] / авт. кол. під ред. Костишиної Т. А. – Полтава : Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.
47. Хохлова Т. Хедхантинг : ексклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 35–40.
48. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації / С. О. Цимбалюк // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 1 (187). С. 264-272
49. Шарапа І. В. Якість життя населення як індикатор соціально-економічного розвитку регіону / І. В. Шарапа, С. М. Макаренко, Н. М. Олійник // Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон, 2011. Вип. 77. С. 345-348.
50. Шарапа І.В.. Підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу як головного критерію розвитку сільських територій / І. В. Шарапа, С. М. Макаренко, Н. М. Олійник //

Економічний простір: Збірник наукових праць. - № 47. - Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. - С. 146-152

51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.

52. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.- сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2013. – 280 с.

53. Щиборщ К.В. Стратегическое управление затратами / К.В. Щиборщ // Аудит и финансовый анализ. – 2011. - № 4. – С. 101-104.

54. Эванс Дж. Маркетинг / Эванс Дж., Берман Б. ; сокр. пер. с англ. ; авт. предисл и науч. ред. А. А. Горечев. – М. : Экономика, 1990. – 455 с.

55. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие. – 3-е изд., испр. / под ред. А. П. Градова. – С.Пб. : Спец. лит., 2010. – 366 с.

56. Якушев А.В. Залучення та набір персоналу через систему Інтернет / А.В. Якушев / Управління персоналом. – 2008. – №12. – С. 47–50.

57. Tyukhtenko N. A. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms / N. A.Tyukhtenko, S. M. Makarenko // Actual problems of economics. № 1 (175), 2016. - P 435-442.