

**Київський національний торговельно-економічний
університет Кафедра міжнародних економічних відносин**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**"Управління ефективністю зовнішньоторговельних
операцій підприємства "**

(на матеріалах ТОВ ТОВ «ШКОЛА СПК АП», м. Ємільчене)

Студентки 2 курсу, 3М групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації "Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності"

Крилов Микита
Вячеславівни

Науковий керівник канд.
екон. наук, доцент

Шнирков
Олександр
Олександрович

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Студінська
Галина Яківна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Сутність та форми управління персоналом	7
1.2. Аналіз факторів, що впливають на управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД та механізм його здійснення.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства суб'єкта ЗЕД.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2.ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ШКОЛА СПІК АП»	38
2.1. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Школа Спик Ап».....	38
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Школа Спик Ап»....	55
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап».....	67
Висновки до розділу 2.....	84
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ШКОЛА СПІК АП».....	86
3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап».....	86
3.2. Розробка системи заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	95
3.3. Прогноз результатів діяльності підприємства за умови реалізації наданих пропозицій.....	106
Висновки до розділу 3.....	112
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, створення нової продукції та послуг, що були б конкурентоспроможними на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів чи послуг на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

В умовах розвиненої ринкової економіки питання управління персоналом має розглядатися в якості ключового, адже саме персонал є стратегічним ресурсом організації, і фраза «кадри вирішують усе» з плином часу не втрачає актуальності. Професійні кадри – запорука успішної роботи будь-якого підприємства незалежно від сфери його діяльності. Ведення ЗЕД потребує від персоналу підприємства більш високого рівня професійної підготовки, наявності специфічних знань, умінь і навичок, необхідного досвіду роботи з іноземними партнерами, державними органами і сторонніми організаціями, а від власників – максимально ефективного використання кадрового потенціалу для забезпечення ефективності і отримання прибутку від ЗЕД. Це визначає необхідність адаптації системи управління персоналом підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. Інтеграція України в європейські та інші міжнародні економічні структури вимагає нових прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість

сформувати нове власне бачення механізму забезпечення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із управління персоналом підприємства здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як А. Мазаракі, Т. Мельник, О. Кам'янецька, В. Жуковська, Л. Довгань, Н. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Д. Загірняк, А. Єгоршина, О. Кендюхов, К. Ковальська, В. Нижник, Д. Стеченко, Н. Чухрай, А. Маслоу, П. Друкер, М. Армстронг та ін. Проблеми управління підприємствами відображено в працях таких авторів, як С. Войтко, О. Гавриш, В. Дергачова, М. Згуровський, О. Зозульов, Л. Шульгіна, Г. Яловий та ін.

Актуальність і недостатня дослідженість зазначених питань зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань, визначення предмета і об'єкта, а також логіку дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- розглянути сутність та форми управління персоналом;
- проаналізувати фактори, що впливають на управління персоналом підприємства суб'єкта ЗЕД та механізм його здійснення;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства суб'єкта ЗЕД;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Школа Спід Ап»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Школа Спід Ап»;
- оцінити ефективність системи управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап»;

- визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Школа Спів Ап»;
- розробити систему заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- спрогнозувати результати діяльності підприємства за умови реалізації наданих пропозицій.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві-суб’єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад управління персоналом на підприємстві-суб’єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність з управління персоналом на підприємстві, в тому числі такого що є що є суб’єктом зовнішньоекономічної діяльності. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління персоналом, структуризації підходів до класифікації методів; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL, STATISTICA) – з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності підприємства, для дослідження кадрової стратегії; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування) – для дослідження системи заходів

щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві; експертних оцінок – для оцінювання результативності управління персоналом.

Інформаційною базою при написанні випускної кваліфікаційної роботи стали монографічні дослідження, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань теорії, методології, організації та практики кадрового забезпечення; матеріали наукових, науково-практичних конференцій; матеріали статистичних щорічників Державного комітету статистики України; інформація спеціалізованих фахових сайтів у мережі «Інтернет», а також результати розрахунків, отриманих автором самостійно в процесі дослідження діяльності ТОВ «Школа Спід Ап».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень і науково-методичних підходів, що визначають основні напрями вдосконалення системи управління персоналом шляхом формування дієвих заходів для ТОВ «Школа Спід Ап».

Практичне значення полягає у розвитку та удосконаленні окремих теоретичних, методологічних, організаційних і методичних положень управління персоналом на підприємстві що є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, які знайшли свою практичну реалізацію в діяльності ТОВ «Школа Спід Ап».

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Методи визначення індивідуальних мотиваторів у ході співбесіди і управлінського спілкування» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2018 р. (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено 110 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 рисунків, 39 таблиць, висновки та пропозиції, додатки. Список використаних джерел налічує 102 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та форми управління персоналом

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Від персоналу залежить кількість, якість, асортимент продукції, що випускається. А від роботи людей в допоміжних підрозділах і адміністративно-управлінського персоналу залежить рентабельність та успішність просування товарів на ринках збуту. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства.

Досліджуючи теоретичні аспекти, слід визначити суть економічної категорії «персонал». І. І. Бажан [4, с. 56] вважає, що персоналом є «сукупність усіх людських ресурсів, які має організація».

На думку А. Г. Гольдфарба [22, с. 14], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». За результатами представлених визначень сформовано схему категорії «персонал», на якій його представлено у процесі розвитку, що

характеризує логічний перехід до підвищення значущості персоналу в сучасному виробництві, більш уважного врахування інтересів працівника як особистості, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Складові поняття «персонал»

Особистісний фактор: людина, яка має робочу силу (її носій, власник), що характеризується структурною єдністю психофізичного, кваліфікаційного, морального, освітнього, комунікаційного та творчого потенціалів	
Робоча сила: сукупність фізичних і духовних здібностей, що їх має людина (особистісний фактор) і які використовує, коли виробляє споживчі вартості. Категорія не має кількісних та демографічних виражень	
Трудові ресурси: якісно відповідають терміну «робоча сила», але мають конкретні показники загальної професійної працездатності, а також кількісні та демографічні характеристики, якими володіють підприємство, місто, область, регіон і держава в цілому	Економічно активне населення: термін, що використовується в країнах із розвинутою економікою. Це сукупність осіб, молодших 16 років, тих, що працюють або зареєстровані безробітними, крім тих, які знаходяться в психіатричних лікарнях і виправних установах. У зарубіжній практиці: а) немає обмеження працездатного віку зверху; б) зі складу виключено недієздатних осіб, тоді коли у вітчизняній методиці обмежено працездатних інвалідів 1 і 2 груп
Трудовий потенціал: інтегральна сукупність можливостей та здібностей населення до трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в масштабах країни, регіону або підприємства	
Персонал: сукупність усіх задіяних у виробничо-господарській діяльності підприємства осіб як спільність індивідуальностей, які взаємодіють, власників трудового потенціалу, що значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства	

Джерело: розроблено автором на основі [69]

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [48, с.72, 74] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [5, с.31] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем». Як бачимо, наведені вище визначення різняться лише авторським розумінням того, яких саме працівників варто віднести до категорії

«персонал». На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Л. В. Балабанової та О.В. Сардак, оскільки також вважаємо доцільним відносити до категорії «персонал» кожного працівника, який є елементом підприємства як функціонуючої системи незалежно від форми його взаємодії з нею.

Першочерговим завданням нашого дослідження є розкриття поняття «управління персоналом». Нами систематизовано та узагальнено основні підходи до трактування визначеного поняття різними авторами, табл.1.2.

Таблиця 1.2

Підходи науковців до трактування поняття «управління персоналом»

№	Автори та джерела	Визначення
1.	Меньшикова М.О. [60, с. 87, 88]	сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності
2.	В.М. Данилюк, В.М. Петюк С.О. Цинбалюк [25, с. 43]	частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації
3.	Т.Г. Александрова [2]	сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
4.	Л.Б. Пошелюжна [67, с. 127]	система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, включає такі підсистеми: аналізу та планування персоналу; підбору та найму персоналу; оцінювання персоналу; організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестації та ротації кадрів; мотивації персоналу; обліку співробітників підприємства; організації трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціального розвитку та соціального партнерства; правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на основі [60, 25, 2,67]

Здебільшого під управлінням персоналом розуміють процес реалізації функцій менеджменту. Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори зазначають, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому. Протягом останніх років і, сьогодні, зокрема, аналізуючи питання управління персоналом, звертають увагу, переважно, на напрями маркетингу персоналу, його навчання

та стратегічне управління персоналом. У процесі дослідження передумов формування теоретичних аспектів щодо трактувань персоналу підприємств необхідно розглянути, що являє собою система управління персоналом. Вона повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності підприємства на основі взаємопов'язаної політики та стратегії роботи з персоналом. Система управління персоналом є запорукою ефективного використання персоналу. З найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом варто згадати Д. О. Корсакова [46], який виокремлює такі підсистеми системи управління персоналом підприємства: аналізу та планування персоналу; найму та обліку персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційного забезпечення системи управління персоналом; розвитку організаційної структури управління; правового забезпечення.

Як бачимо, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом. Проаналізувавши методологічні погляди різних науковців, можна зробити висновок, що управління персоналом – це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

У зв'язку із цим можна констатувати, що на сьогодні ще не вироблено єдиного підходу щодо управління персоналом (дод. Б). Коло питань, що розглядаються при цьому, подається певною множиною (виробничі відносини, нормування, мотивація, організація та оплата праці тощо), і кожен з авторів формує з нього своє розуміння системи управління персоналом, включаючи в нього, відповідно, різні елементи цієї множини. У результаті аналізу численних теорій можна виокремити найважливіше з них, залежно від концепції управління персоналом і трьох основних підходів до управління: економічного,

органічного та гуманістичного (дод. В). Функціональний зміст розкривається у наявності зв'язку між діями та функціями, що сприяють досягненню цілей організації; інституційний зміст - у сутнісних та ієрархічних зв'язках між суб'єктами, уповноважених на прийняття рішень; інструментальний зміст - у методах та засобах (інструментах), що використовуються у процесі реалізації функцій управління персоналом.

Цілісність системи управління персоналом забезпечується виконанням наступних функцій: організаційної (планування потреб і джерел комплектування кадрів); соціально-економічної (раціональне закріплення і використання персоналу); відтворювальної (розвиток персоналу). В управлінні персоналом виокремлюють два важливих аспекти: організаційний (формування та стабілізація персоналу на основі залучення всіх структур і працівників дотичних до роботи з персоналом) та функціональний, який включає реалізацію наступних взаємоузгоджених дій, які можна розглядати як специфічні функції:

- розробка загальної стратегії управління персоналом, що коригується із стратегією розвитку виробничого підприємства;
- визначення потреби у персоналі;
- рекрутинг, відбір та оцінка персоналу;
- розробка та впровадження програм адаптації персоналу;
- розвиток персоналу (підвищення кваліфікації та перепідготовка);
- управління кар'єрою персоналу;
- розробка досконалої системи оплати праці та соціальних послуг;
- оптимізація трудових відносин та умов праці;
- контроль діяльності персоналу та ефективності його управління.

Забезпечення ефективності процесу управління персоналом потребує відповідної сучасним і майбутнім викликам концепцій менеджменту персоналу, які конкретизується в кадровій політиці та реалізується через кадрову роботу на основі принципів: науковості, цільовій відповідності, демократичності, планомірності, єдності розпоряджень, оптимального поєднання централізації і децентралізації, одноосібного і колективного, лінійного, функціонального та

цільового управління, виваженого контролю, комплексності, прозорості, оперативності, перспективності, економічності, гнучкості, безперервності, гуманізму, інноваційності та постійного розвитку.

Управління персоналом здійснюють керівники різного рівня та спеціалісти з кадрової роботи. Керівники підприємства визначають стратегічні орієнтири щодо їх майбутнього розвитку, а лінійні й функціональні керівники приділяють багато часу тактичній та оперативній роботі з персоналом, що входить до їх посадових обов'язків. Спеціалісти з кадрової роботи предметно займаються усім комплексом функцій з менеджменту персоналу. Проте на невеликих промислових підприємствах значний обсяг цієї роботи виконують лінійні керівники.

Підприємства у своїй структурі мають окремі підрозділи, що виконують функції з управління персоналом, а їхнім керівникам підпорядковуються всі лінійні керівники, що мають справу з трудовими ресурсами. Суб'єкти управління персоналом на підприємстві мають володіти високою компетенцією для ефективного вирішення комплексу функціональних завдань, що проявляються у формі управління персоналом (дод. Г).

Лінійні керівники відповідають за досягнення цілей організації, наділені повноваженнями щодо прийняття рішень з питань виробничого характеру, розпорядження всіма видами ресурсів, у тому числі і людськими.

Керівники функціональних структур не мають таких повноважень, але безпосередньо працюють з підлеглими, спрямовуючи їх зусилля на виконання поставлених виробничих завдань. їм надаються повноваження щодо прийняття рішень у сфері управління персоналом - прийняття на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, направлення на професійне навчання, матеріальне заохочення, надання рекомендацій вищому керівництву підприємства щодо питань з управління трудовими ресурсами.

Повертаючись до функціонального підходу, управління персоналом можна охарактеризувати як сукупність форм, основні з яких наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Форми управління персоналом
Джерело: сформовано автором на основі [2; 25; 61]

Як бачимо, мета має дворівневий характер. Ціль декомпонується на три групи задач (залучення, використання і розвиток персоналу), кожній з яких відповідає набір функцій управління персоналом. Функції тут представлені у широкому розумінні, під ними розуміється будь-яка діяльність у сфері управління персоналом.

Процес управління персоналом, як і будь-який динамічний процес, у якому можуть брати участь люди, складається з окремих процедур, операцій і взаємозалежних етапів. Їхня послідовність і взаємозв'язок складають технологію процесу. Взагалі технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, виконуваних керівниками і фахівцями різного профілю за певним алгоритмом

вручну або з використанням технічних засобів. У широкому розумінні технологія управління персоналом припускає організацію наймання, добору, приймання персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію й організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу тощо.

Технології управління людьми відрізняються факторами, що служать орієнтиром для прийняття рішень. Таких факторів виділяється чотири: ситуації, результати, мета, відхилення.

Технологія управління відповідно ситуації припускає, що менеджер приймає оперативні рішення, що стосуються персоналу, на основі постійного спостереження й аналізу його діяльності.

Технологія управління за результатами полягає в тому, що корективи в діяльність суб'єкта на черговий період вносяться залежно від досягнення запланованих і попередніх результатів [18, с.11].

Технологія управління за цілями близька до попередньої, але орієнтується на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформульованих на їхній основі працівниками разом з безпосередніми керівниками з обліком своїх індивідуальних здібностей і можливостей. Досягнення цих цілей стимулюється в першу чергу.

Вважається, що такий підхід, ідея якого сформульована одним з найвидатніших фахівців в області менеджменту Пітером Друкером, більш гнучкий, ніж традиційний, і забезпечує глибоке розуміння співробітниками цілей організації і її підрозділів. Звідси випливає краще виконання ними своїх обов'язків, поліпшення взаємодії в системі управління між керівниками і виконавцями, що і дає можливість надати останнім більше повноважень, уточнювати існуючі норми, нормативи і стандарти діяльності, створює основи для більш об'єктивного контролю і заохочення працівників.

Нарешті, технологія управління за відхиленнями виходить з того, що останні частково взагалі не вимагають коректування, а частково їхнє подолання можливе силами самих виконавців і лише при значній величині необхідні втручання і допомога керівника. Відповідно до такого підходу можливі відхилення розбивають на три групи (ті, що потребують втручання взагалі; ті, що потребують втручання виконавця; ті, що потребують втручання керівника) і відслідковують шляхом спеціальних спостережень з “автоматичним” покладанням на відповідних осіб обов’язків за їхнім усуненням.

Такий підхід дозволяє не відволікати керівника на дрібниці і дати йому можливість зосередитися на головних проблемах, однак вимагає великих витрат часу і засобів на створення нормативної бази, ретельного спостереження й аналізу, веде до формалізації і бюрократизації процесу управління.

Перші два види технологій відносяться до традиційних, другі з’явилися порівняно недавно і можуть вважатися сучасними. Узагальнення досвіду вітчизняних і закордонних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, їх професійний і особистісний розвиток. Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації. За базу для її побудови використовуються принципи управління персоналом. При цьому необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом.

Таким чином, управління персоналом – це процес системного, планомірно організованого, за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління, впливу на працюючих в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації в цілому, так і задоволення потреб кожного з працюючих у його професійному й особистісному розвитку. Управління персоналом це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив й окремих працівників підприємства, що є суб’єктом ЗЕД на забезпечення оптимальних умов праці.

1.2. Аналіз факторів, що впливають на управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД та механізм його здійснення

У непростій структурі кожного підприємства як екномічно-активного суб'єкта економіки, персонал має ключове значення у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності. Не може підприємство ефективно взаємодіяти на ринку без чіткої та налагодженої системи управління людськими ресурсами, тобто є неприпустимим нехтування або недооцінювання такого важливого явища, як поведінка персоналу.

Система управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД знаходиться під впливом низки факторів різного порядку. Не існує жодного підприємства, яке б не функціонувало в межах відповідного зовнішнього середовища і не знаходилося би з ним у стані постійної взаємодії. Ці фактори із різною силою, прямо чи опосередковано впливають як на результати діяльності підприємства в цілому, так і на результати роботи персоналу усіх організаційних рівнів.

Урахування факторів, що впливають на управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД, дозволяє [28, с.36–37]:

1. Вибрати оптимальні для організації підхід, концепцію, загальні принципи і стратегію управління персоналом.
2. Оцінити існуюче становище в управлінні персоналом з точки зору його адекватності ситуації, що склалася.
3. Визначити напрямки зміни діючої системи управління персоналом відповідно до змін дії факторів.
4. Спрогнозувати розвиток управління персоналом на основі очікуваної динаміки факторів.

З метою побудови високоефективної системи управління персоналом передусім необхідно дослідити кількісний склад факторів, визначити ступінь їх важливості та спосіб впливу на результати роботи персоналу всіх

організаційних рівнів. Формування системи ефективного управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД вимагає врахування системи факторів впливу, що визначають перебіг цього процесу.

Для того, щоб визначити ступінь їх важливості та спосіб впливу (прямий чи опосередкований), передусім, необхідно дослідити весь спектр факторів, що можуть здійснювати вплив на підприємство та вибрати такі, що безпосередньо впливають на його систему управління персоналом.

У сучасній теорії менеджменту різні автори по-різному трактують фактори, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, А. І. Кредісов зазначає: зовнішнє середовище підприємства – це певні економічні умови, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, система цінностей у суспільстві» [47, с.15]. С. Роббінс та М. Коултер вважають, що зовнішнє середовище складають зовнішні інститути або сили, які потенційно впливають на роботу підприємства [71, с.125].

Вартий уваги той факт, що кількісний склад факторів, що впливають на підприємство, розглядається авторами у різному контексті. Так, Л. П. Бєлих та М. А. Федотова [7, с.189] перелічують такі фактори, досліджуючи конкурентоспроможність підприємства. Інша ж група авторів здійснили спроби розділити усе середовище, що оточує підприємства на дві і більше сфер, що по-різному впливають на підприємство відповідної галузі економіки країни. Вони вважають, що підприємства, піддаються впливу не скільки окремих факторів, скільки комплексному впливу зовнішнього оточення, тобто середовища підприємства. Стосовно визначення такого середовища серед науковців не сформовано єдиної думки. Зокрема, О. С. Віханський та А. І. Наумов стверджують, що зовнішнє середовище організації можна представити у вигляді двох сфер – загального зовнішнього оточення та безпосереднього ділового оточення [12, с.20]. Р. Гріфін та В. Яцура [23, с.56–61] виділяють загальне, робоче та внутрішнє середовище підприємства.

Г. В. Осовська та І. В. Копитова зазначають, що зовнішнє середовище підприємства характеризується її діловим та фоновим оточенням. Залежно від

рівнів фактори впливу на систему управління персоналом можна деталізувати, що дозволить розмежувати їх на чотири великих групи: фактори міжнародного середовища функціонування підприємств; фактори макросередовища національного ринку функціонування підприємств; фактори мезосередовища національного ринку функціонування підприємств; фактори мікрорівня національного ринку функціонування підприємств.

Тому на нашу думку, варто дослідити весь спектр факторів, що можуть здійснювати вплив на підприємство та вибрати такі, що безпосередньо впливають на його систему управління персоналом, додаток Д. Дані додатку Д свідчать про те, що перелік факторів впливу на систему управління підприємства різних рівнів виявився надзвичайно містким, проте не всі вищезазначені фактори пов'язані з системою управління персоналом підприємств.

Дослідження низки факторів впливу на систему управління персоналом сучасних підприємств суб'єктів ЗЕД дозволяє виявити найбільш помітні тренди, до яких у майбутньому цим підприємствам доведеться адаптувати свою діяльність. Основні групи факторів, що впливають на формування і якість системи управління персоналом, охоплюють загальний стан економіки країни, її конкурентоспроможність, стан людського капіталу, що, у свою чергу, включає виховання, освіту, охорону здоров'я, науку, особисту безпеку, підприємницький клімат, інформаційне забезпечення праці, а також культуру в широкому розумінні – як сукупність норм, правил, ритуалів і цінностей, додаток Е. У представленій таблиці додатку Е наведено значну кількість факторів впливу на підприємство, але не помітно єдності у трактуванні авторами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Також можна відзначити різне наповнення середовища факторами або структурними елементами.

Переважно у теорії менеджменту та стратегічного управління висвітлюється вплив факторів на суб'єкти зовнішнього та внутрішнього середовища з позиції загального функціонування підприємства без виділення специфічних функціональних зон. Отже, недостатньо уваги приділено

внутрішнім факторам впливу і практично залишаються поза увагою фактори, що впливають безпосередньо на систему управління персоналом.

Формування та використання персоналу підприємства суб'єкта ЗЕД передбачає створення й удосконалення компетентностей персоналу для досягнення цілей та стратегій підприємства й успішного його функціонування. Для цього повинні застосовуватися такі основні наукові підходи: комплексний, функціональний, ситуаційний, структурний тощо.

Комплексний підхід є одним з основних для формування персоналу. Застосовуючи його, спочатку визначають вимоги до компетенції управлінця. Параметри виходу повинні відповідати вимогам конкурентоспроможності. Потреба в ресурсах та інформації, які є параметрами входу, прогнозується після вивчення вимог до рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління та політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовищ країни й інфраструктури регіону.

Щоб одержати високу якість кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи), передусім необхідно забезпечити високу якість ресурсів та інформації на вході, а потім – високу якість реалізації процесу та взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість входу під час формування потенціалу підприємства задовільна, то, на якому б високому рівні не реалізувалися внутрішні бізнес-процеси, якість виходу також буде задовільною. А коли якість входу відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість виходу буде задовільною, тобто оцінка якості виходу дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. Спочатку формулюють вимоги до виходу системи, потім – до входу, оцінюють їх відповідність зовнішньому середовищу й лише після цього – реалізацію внутрішніх бізнес-процесів.

Беручи до уваги методику комплексного підходу, найбільшим впливом на конкурентоздатність підприємства характеризується персонал, тому з метою її формування в процесі діяльності необхідно створити ефективний механізм управління персоналом, який має враховувати специфіку діяльності

підприємств України. Таким чином, пропонуємо використовувати механізм формування комплексної системи управління персоналом на підприємстві суб'єкті ЗЕД, що прозроблена Ранцом О.М., рис.1.2.

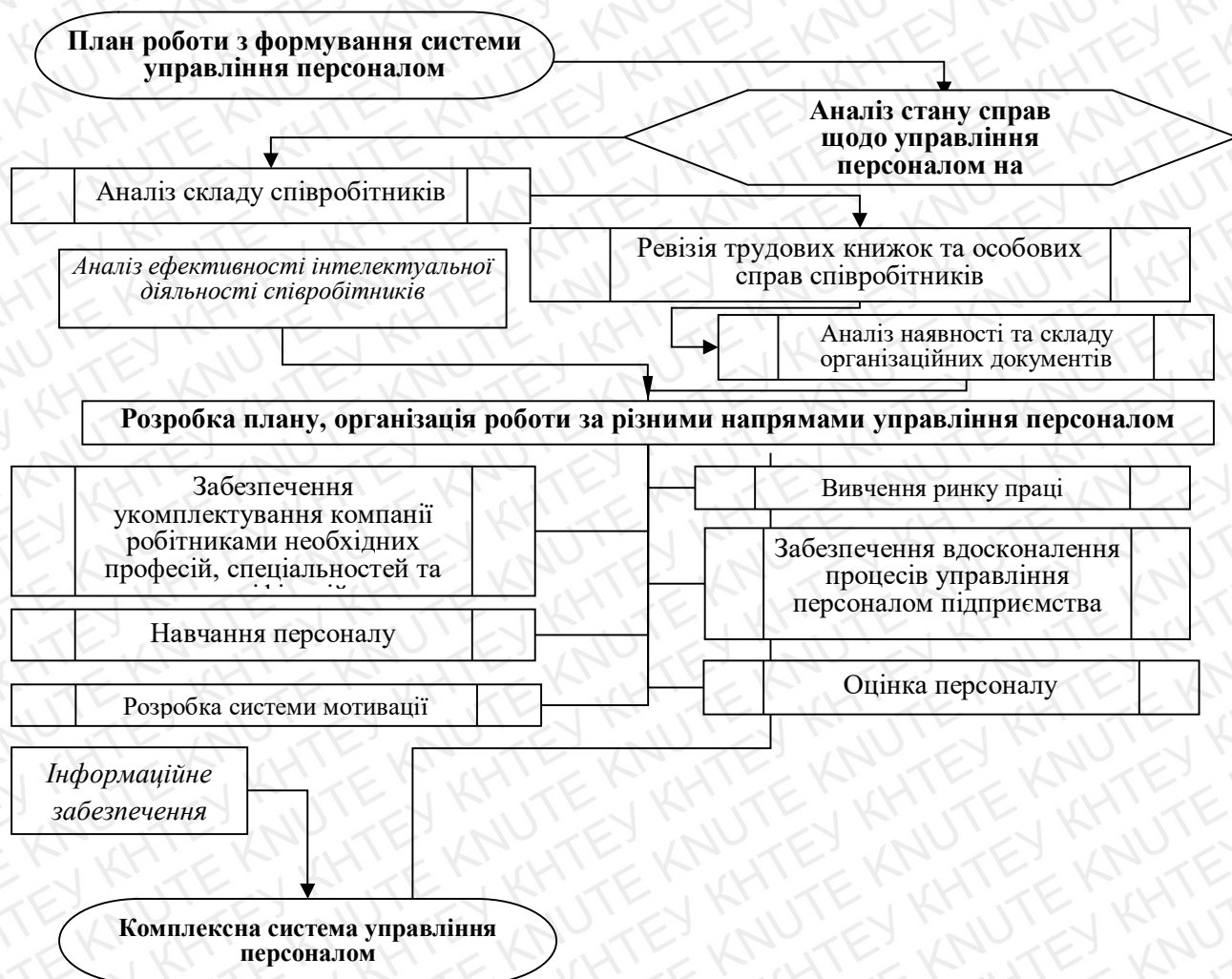


Рис. 1.2. Механізм здійснення комплексної системи управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [70]

Функціональний підхід передбачає пошук нових, оригінальних технічних рішень для задоволення наявних або потенційних потреб. Потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування тощо) окреслюють альтернативні варіанти формування потенціалу для їх виконання та вибирають той із них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

Ситуаційний підхід ґрунтується на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування й використання персоналу підприємства.

Структурний підхід до формування й використання персоналу засновано на його структуризації та визначенні значущості, пріоритетів із-поміж елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення й обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Розмаїття підходів до розгляду процесу формування управлінського персоналу підприємств свідчить про багатоаспектність цього поняття та складність визначення його складових. Так, В. Г. Герасимчук вважає, що основними компонентами управлінського персоналу є кадровий, інтелектуальний потенціали та організаційний клімат [19, с. 142]. Проте Є. Лапін схиляється до думки, що потенціал управління охоплює, крім кадрового потенціалу та організаційного клімату, ще й організаційний потенціал [50, с. 79].

Тож кадровий потенціал – це знання та навички управлінського персоналу підприємства. Він визначається не лише кількісним складом персоналу, але і його якісними характеристиками, які розглядають як активи персоналу. Наприклад, у Р. Гріфіна кадровий потенціал ототожнюється з трудовими можливостями підприємства, здатністю персоналу генерувати ідеї, його освітнім та кваліфікаційним рівнями. Для оцінювання кваліфікаційного профілю необхідно з'ясувати рівень реагування персоналу на наявні проблеми. Кваліфікаційні можливості визначають рівень знань та вмінь виконувати управлінську роботу. Однак, можна одержати освіту, обіймати престижну управлінську посаду, прагнути вершин професійної зрілості й не досягти їх, якщо в людини немає належних здібностей до певної професійної діяльності.

На основі теоретичних досліджень, автором запропоновано механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємств, який формується на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти

механізму, які представлено на рис. 1.3. Механізм будується на засадах функціонально-структурного підходу до управління персоналом.



Рис. 1.3. Компоненти механізму забезпечення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [60, 25]

Інформаційна складова забезпечення ефективності управління персоналом являє собою складний динамічний комплексний процес, що забезпечує управлінців відомостями для виконання функцій. Пропонується розглянути такі дефініції терміна «інформаційне забезпечення»:

- органічно взаємопов'язана сукупність елементів, взаємодію яких організовано певним чином у єдину технологію, що реалізує правила та методологічні принципи ефективного перетворення інформації відповідно до потреб управління;

- відомості, знання, що надаються персоналу всіх підрозділів у ході робіт із задоволення інформаційних потреб, і відповідним чином оброблена інформація;

- частина системи управління, яка є сукупністю даних про фактичний і можливий стан елементів виробництва та зовнішніх умов функціонування виробничого процесу, а також про логіку зміни й перетворення елементів виробництва;

- одна зі складових сучасних автоматизованих систем, розглянута поряд із технічними та програмними видами забезпечення, процес надання інформації окремим особам і групам – користувачам інформаційних систем відповідно до їхніх інформаційних потреб. Слід зазначити, що інформаційне забезпечення

управління – це зв'язок інформації із системами управління підприємством й управлінським процесом. Воно може розглядатися не тільки загалом, охоплюючи всі функції управління, а й за окремими функціональними управлінськими роботам. Це дає можливість відтінити специфічні моменти, притаманні інформаційному забезпеченню управління, розкривши його загальні властивості.

Мотиваційне забезпечення має бути орієнтоване на організацію персоналу й надання йому більших можливостей для участі в досягненні цілей і, відповідно, отримання регулярних винагород за кінцеві результати колективної діяльності. Мотиваційна складова, орієнтуючись на персонал як найцінніший ресурс підприємства, дозволяє підвищити активність працівників через досяжність нормативних полікритеріальних характеристик, які є основою наведення порядку на підприємстві, й лише потім через внутрішню мотивацію, яка враховує складність, якість, результативність діяльності будь-якого співробітника підприємства.

Мотиваційна складова орієнтується на отримання задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу й кооперації, обслуговування робочих місць і закінчуючи оцінкою якості та кількості затрачених зусиль персоналом, його мотивацією через різні види матеріального, морального та психологічного заохочення.

Можливості використання різних підходів у мотиваційному забезпеченні управління персоналом нерозривно пов'язані з його саморозвитком. Діяльність персоналу керують потреби, які перебувають у постійній динаміці та взаємодії. Мотивацію необхідно здійснювати, використовуючи відповідні принципи, методи, важелі та інструменти, які дають можливість отримати достовірну інформацію щодо актуальності тих чи інших потреб працівників. Запровадження мотиваційної складової на підприємствах забезпечує певний позитивний ефект. Дослідження процесу мотивації на підприємстві суб'єкті ЗЕД дозволило зробити висновки щодо основних закономірностей створення

мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом, які полягають у: визначальній ролі мотивації в досягненні прибутковості підприємства; забезпеченні оптимального поєднання принципів загального та специфічного підходів до мотивації персоналу; врахуванні ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування мотиваційного механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу.

На основі досліджень встановлено, що всі принципи формування мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом підприємств повинні реалізовуватися у взаємодії. Визначено основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності діяльності персоналу, які представлені у взаємозв'язку, рис. 1.4.

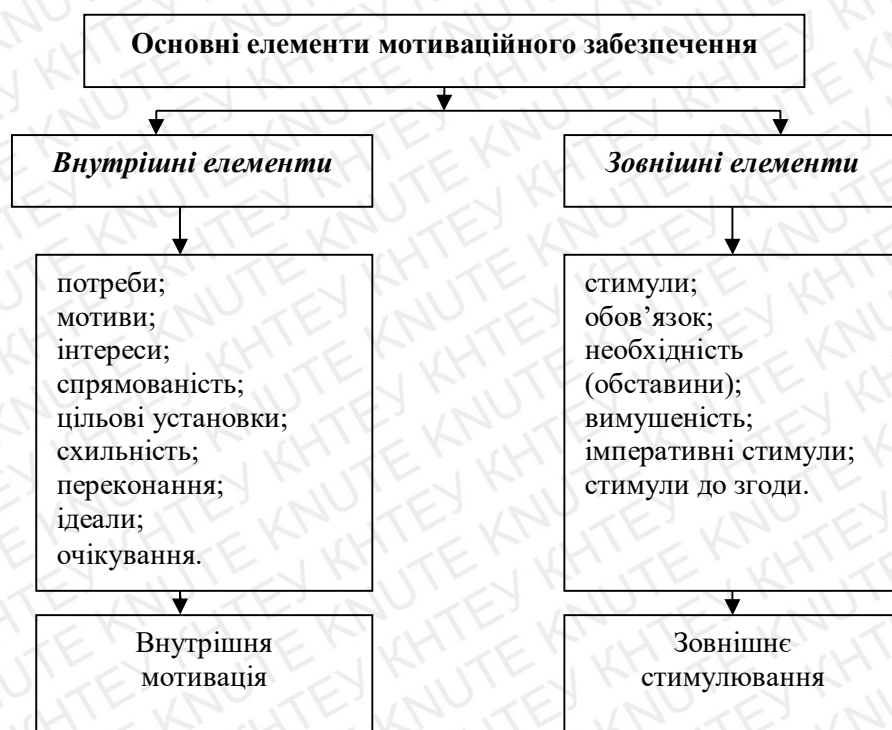


Рис. 1.4. Основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Організаційна складова механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу базується на функціональному підході до управління персоналом. Різноманітні завдання, що виникають у процесі управління персоналом підприємства, можна об'єднати, звівши до виконання низки базових управлінських функцій: планування, організування, мотивування,

контролювання, регулювання [43, с. 134]. Оскільки відновлення, розвиток будь-якої діяльності відбуваються за рахунок удосконалювання методів її реалізації, можна стверджувати, що напрямками можливих інновацій у системі управління є методи реалізації перерахованих функцій при управлінні всіма сферами діяльності підприємства, а також способи розподілу цих функцій на підприємстві, тобто організаційні структури управління [44; 45].

Трансформація способу функціонування управлінського персоналу підприємства забезпечує налаштування системи менеджменту на реалізацію інноваційної діяльності решти типів (синергічний ефект) від запропонованих заходів.

У межах даного питання, було досліджено функціонування системи управління персоналом, що передбачає здійснення таких функцій:

1. Аналіз та планування.
2. Набір персоналу.
3. Відбір та розстановка персоналу.
4. Атестація та оцінювання персоналу.
5. Організація трудових відносин.
6. Мотивація персоналу.
7. Створення умов праці.
8. Інформаційне забезпечення.
9. Розвиток та навчання персоналу.

Для ефективної діяльності управлінського персоналу підприємств слід запровадити ефективну систему управління продуктивністю як системоутворюючий елемент мотивації, інформатизації та організації діяльності, яка включає: належне вимірювання та оцінку продуктивності; планування, контроль і підвищення продуктивності на основі інформації, що проходить каналами зворотного зв'язку; здійснення заходів щодо покращення продуктивності на підприємствах; вимірювання та оцінку дії заходів; забезпечення основи для управління, тобто концентрації уваги на результативності, продуктивності, виробленні продукції; розробку стратегічних

планів обґрунтування програм продуктивності на підприємствах і в окремих галузях; розробку підходів до стратегій і методів контролю та підвищення продуктивності; забезпечення організації планування й ефективного впровадження всіх елементів управління та резервів підвищення продуктивності виробництва. У додатку Ж представлено концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств.

До резервів підвищення результативності в сучасних умовах розвитку ринкових відносин на підприємствах слід віднести: зниження собівартості продукції за рахунок введення новітніх технологій, прийомів та методів праці; оптимальне використання виробничих потужностей; зменшення питомих витрат на утримання персоналу, сировину та енергоносії; встановлення технічно обґрунтованих норм і дотримання їх фактичного застосування; створення умов для високопродуктивної діяльності персоналу; стимулювання вільним часом; запровадження інноваційних, технічних засобів, новітніх матеріалів, ресурсів [46].

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до активної трудової діяльності персоналу зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання.

В основу розроблення механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств покладено класичне уявлення про побудову механізму, виходячи з фундаментальних основ теорії систем.

Таким чином, становлення стабільних ринкових відносин та консервація чинних традиційних систем матеріального стимулювання гальмують формування ефективних ринкових механізмів. Вітчизняним підприємствам необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб виробити власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства суб'єкта ЗЕД

Для визначення ефективності управління персоналом на підприємстві суб'єкті ЗЕД необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [32, с. 272–275]. Такі критерії беззаперечно можна врахувати при оцінюванні ефективності управління персоналом на підприємстві суб'єкті ЗЕД.

В. П. Галенко трактує ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [31, с.17]. Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей великою мірою залежать саме від принципів та методів управління персоналом.

Відомі німецькі науковці І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [17], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності.

Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність – це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних

цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

Балабанова Л. В. та Стельмашенко О. В. у процесі формування підходів до оцінювання персоналу додержуються думки, що персонал оцінюється з кількісної та якісної сторін. Для характеристики персоналу з кількісного погляду використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі). Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання: – фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатність і схильність працівника до роботи, стан здоров'я, фізичний розвиток, витривалість); – обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості; – якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, цікавість, ставлення до економічної діяльності підприємства).

Автори, які більш детально зосереджуються на вивченні та вимірюванні людського капіталу, наприклад Позднякова С. [7, с. 151] виділяє мікро-, макро- та індивідуальний рівень управління персоналом. Макрорівень, на її думку, це державні інвестиції в людський капітал.

Мікрорівень, передбачає перш за все розвиток людського капіталу, який втілюється у розвитку професійної підготовки, професійного досвіду, підвищення кваліфікації та заохочення самоосвіти [8, с. 154]. З точки зору автора кожен з представлених рівнів формується за допомогою інвестицій зі сторони держави, підприємства та самого індивіду (персональні інвестиції).

Шарко А. І. при оцінці ефективності використання персоналу більш зосереджений на вимірюванні кількісних, а не якісних показників. Для збільшення ефективності виробництва, досягнення економічної вигоди, а також

цілей та задач організації необхідно в повній мірі мотивувати, стимулювати та розвивати персонал.

Такі дослідники, як Єкімова О. О., Даниленко О. А., Адізес І. К. та інші вважають, що після визначення з усіма критеріями, що дадуть повну характеристику використання персоналу на підприємстві суб'єкті ЗЕД підприємстві та методам управління з ним, якості функціонування служб з управління персоналом, треба оцінити соціально-економічні наслідки прийнятих рішень в галузі управління персоналом. Це в додаток до оцінки становища підприємства на ринку таких же виробників як він, тобто в своїй галузі, серед конкурентів, як виробника на регіональному та державному рівні, Даниленко О. А. виділяє такі критерії: задоволення потреб клієнтів, прибуток, рентабельність, продуктивність, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін конкретного середовища, виживання в критичних умовах, упущена вигода від прийняття нераціональних рішень в галузі управління персоналом, дисципліна, плинність персоналу, задоволення роботою, частка заробітної плати у загальних витратах на персонал тощо [5, с. 92].

Єкімова О. О. вважає, що результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу [9, с. 261]. Адізес І. дотримується думки, що межа ефективності полягає в тому, щоб задовольняти потреби клієнтів. Якщо організація не виробляє те, що потрібно її клієнтам, вона не результативна, а відсутність результативності й ефективності не дозволить їй досягти рентабельності [10, с. 12]. Даниленко О. А. продовжує цю ідею і зазначає, що «...основними результатами функціонування організації є повторні продажі клієнтам (виручка від реалізації), які формують прибуток та супровідні результати (непередбачувані), які формують позитивний імідж організації та служби управління персоналом тощо» [31, с. 97].

Є така група вчених, яка дотримується думки, що ефективність роботи персоналу напряму залежить від ефективності роботи відділів з управління персоналом, тому тут перш за все розроблені критерії для оцінки роботи таких

служб та самого персоналу. Критерії оцінювання, виведені групою вчених, поділяються на дві великі групи – кількісні та якісні критерії оцінювання роботи служби управління персоналом та критерії оцінки персоналу.

Перша група поділяється на три підгрупи. Перша підгрупа детально вивчає, наскільки якісно працює служба управління персоналом. Оцінюється: якісна відповідність працівників служби управління персоналом внутрішнім стандартам організації; якість інформації, що надається службою управління персоналом; якість бюджетного процесу.

Друга група – це критерії, що характеризують досягнення результатів і поставлених завдань управління службою управління персоналом: якість підбору персоналу; плинність персоналу; показник абсентеїзму (від лат. *absentia* – відсутність – прояв байдужості до виконання людиною своїх прав та обов’язків); управлінське навантаження (чисельність робітників, професіоналів, фахівців і службовців на одного керівника); коефіцієнт навчання персоналу; частка витрат на оплату праці у витратах на персонал; середньомісячна заробітна плата одного працівника та за категоріями.

Третя підгрупа група – якісні критерії ефективності функціонування служби управління персоналом: оцінка задоволеності умовами праці, задоволеність рівнем матеріального стимулювання, задоволеність соціальними програмами. Таким чином, бачимо: не має єдності у поглядах. Її не може бути апріорі тому, що різні групи вчених вивчають проблему з різних сторін.

На основі теоретичного підґрунтя визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління персоналом підприємства чи його складовими є:

- визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв’язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі);
- мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу) [147, с. 94].

У ході досліджень нами з'ясовано, що більшість конкуруючих підприємств технічно оснащені приблизно однаково, вони використовують схожі прийоми й методи маркетингу та організації виробництва, але конкурентні переваги залежать від якісних характеристик персоналу та використовуваного інструментарію при формуванні системи управління персоналом. Тому адаптивна, гнучка й мобільна система управління персоналом є одним з основоположних чинників конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Для ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємства неабияке значення має створення державою умов, які сприятимуть підготовці вищими навчальними закладами керівників-професіоналів. Забезпечення згаданих умов із боку держави повинно полягати в послідовному формуванні компетентного, результативного, авторитетного керівництва для підприємств із фундаментальною управлінською та економічною підготовкою, знанням господарського права та володінням навичками соціальної психології. На основі досліджень було виокремлено

підходи ефективного використання персоналу підприємства, які, у свою чергу, реалізуються через різні форми, рис. 1.5 [24].

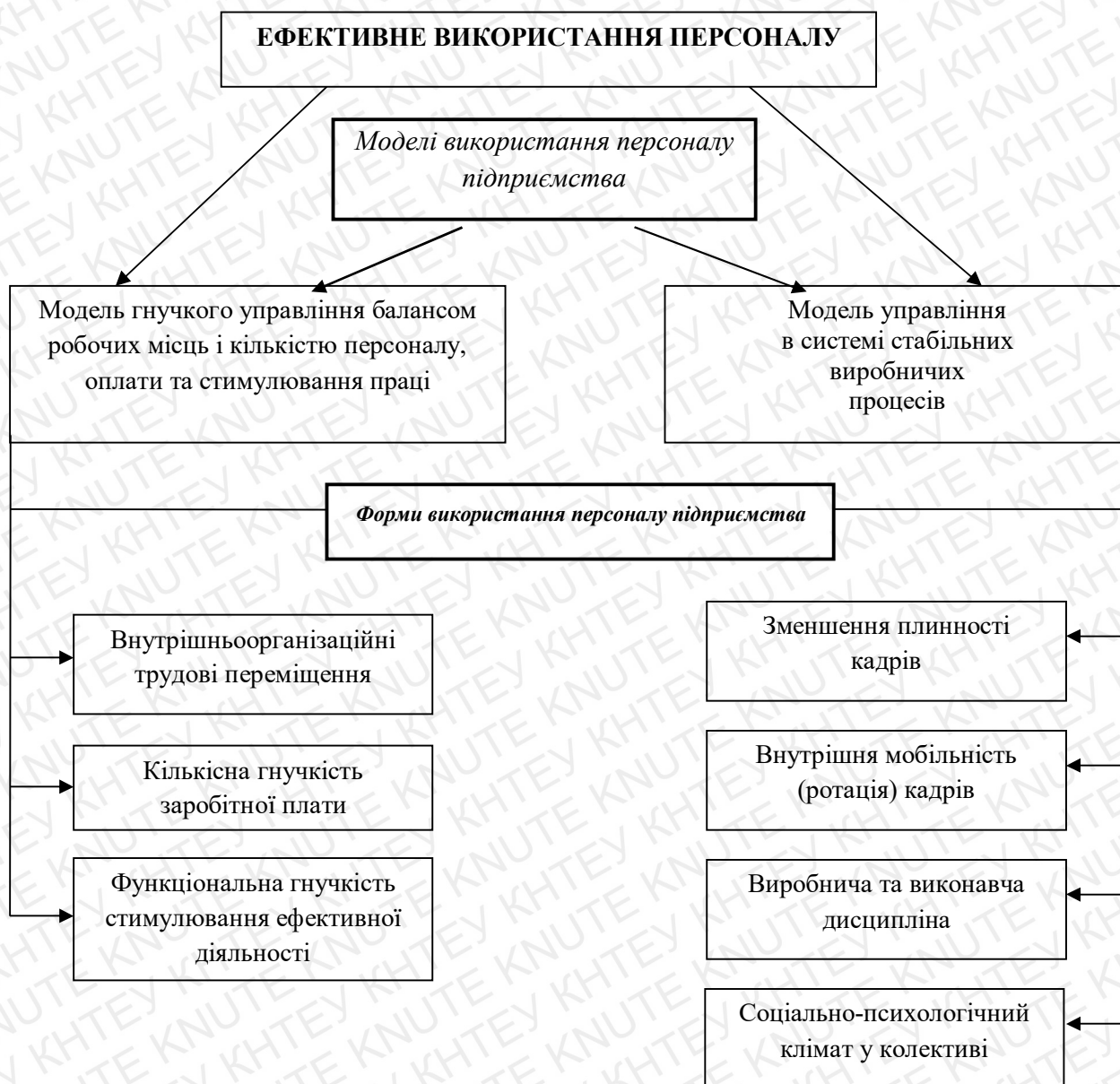


Рис. 1.5. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємства суб'єкта ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Дослідженням щодо ролі та значення персоналу в діяльності підприємства присвячено велику кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які сходяться на думці, що нинішній загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки та прогресивних технологій настільки невисокий, що лише за допомогою них виграти в конкурентній боротьбі надзвичайно складно. Потрібне використання могутнішого, перспективнішого й ефективнішого

ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим потенціалом і здібністю до саморозвитку [25, с. 32; 26, с. 62; 27, с. 45]. Результати досліджень свідчать, що чим більше ресурсів витрачається на розвиток управлінського персоналу підприємства, тим вищою є його результативність: покращується професійний рівень, зростає продуктивність праці, формується творчий підхід до виконання роботи.

Персонал є повноцінним і значущим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – чинниками конкурентних переваг. Переважна орієнтація на управлінський персонал вимагає створення умов для розширення знань, компетенцій і самовдосконалення, підвищення творчої, новаторської активності працівників і задоволеності роботою.

Такий підхід обумовлює необхідність поглиблення теоретичних досліджень в царині розробки концептуальних основ побудови механізму забезпечення управління персоналом у підприємстві, які будуть розглянуті в наступному розділі.

Існують критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом, які поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах.

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

- рівень виконання стратегічних планів керівництва відповідно персоналу;
- позитивні дії по досягненню цілей організації;
- середні час виконання завдань, замовлень, вимог.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

1. Показники економічних ефективності:

- показники ефективності управління персоналом;
 - вартість кадрової програми на одного працівника.
2. Рівень задоволеності працівників:
 - навчанням;
 - оплатою праці;
 - просуванням по службі;
 - умовами праці.
 3. Непрямі показники ефективності роботи:
 - плинність персоналу;
 - невиходи на роботу;
 - кількість скарг.
 4. Результати опитування працівників:
 - інтерв'ю ;
 - анкетування.

Кожний з наведених показників або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

Основною рушійною силою кожного підприємства є його розвиток, а для сталого розвитку організації необхідною передумовою є підвищення організаційної ефективності.

Для досягнення організаційної ефективності менеджер повинен мати чітке бачення майбутніх цілей підприємства, які характеризуються високою варіативністю. Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

Для ефективного забезпечення взаємодії людських ресурсів в організації необхідно запропонувати конкретний механізм впливу чинників на поведінку персоналу, якому передуює систематизація, класифікація та ґрунтовний аналіз факторів.

Показники оцінювання результативності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Показники оцінювання управління персоналом
на підприємстві-суб'єкті ЗЕД**

№	Показник	Формула	Пояснення
1.	Ефективність управління (Еу)	$E_y = \frac{P_y}{\text{Чау}}$	Ру- результат управління (прибуток підприємства); Чау- чисельність апарату управління
2.	Зайнятість персоналу в апараті управління (Кз)	$K_z = \frac{\text{Чау}}{\text{Чпр} - n}$	Чпр-п- чисельність промислово-виробничого персоналу
3.	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$K_z = \frac{\text{Чау}}{\text{Чсер}}$	Кз- питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; Чсер- середньооблікова кількість працівників підприємства
4.	Продуктивність праці персоналу	$\text{Ппр} \frac{TO}{\text{Чсер}}$	Ппр- продуктивність праці персоналу
5.	Трудомісткість товарообороту	$T = \frac{\text{Чсер}}{TO}$	Т- трудомісткість товарообороту
6.	Рентабельність товарообороту	$P_{to} = \frac{\Pi}{TO}$	Рто- рентабельність товарообороту; П- чистий прибуток підприємства
7.	Співв.чисельності лінійного та функц. управління (Кс)	$K_c = \frac{\text{Чл.к}}{\text{Чф.к}}$	Чл.к- чисельність лінійних керівників; Чф.к- чисельність функціональних керівників
8.	Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	$P_{вр} = \frac{TO}{\text{Чау}}$	Рвр- результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
9.	Рентабельність використання персоналу	$P_{пер} = \frac{\Pi}{\text{Чсер}}$	Рпер- рентабельність використання персоналу
10.	Економічність праці апарату управління (Еау)	$E_{ау} = \frac{C_y}{C_v}$	Су- загальна сума витрат на управління; Св- сума витрат на виробництво продукції

Джерело: узагальнено автором на основі [36]

Представлені у таблиці показники всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу на підприємстві суб'єкті ЗЕД й можуть бути основою для вибору критеріїв. Разом з тим, вони не характеризують рівень організації роботи персоналу й соціальну ефективність, що також впливає на кінцеві результати виробництва, і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства.

Висновки до розділу 1

1. На підставі теоретичного обґрунтування підходів щодо визначення персоналу підприємств сформовано основне завдання персоналу підприємства, яке полягає в забезпеченні розвитку та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Механізм здійснення управління персоналом на підприємстві суб'єкті ЗЕД – це виявлення професійних, інноваційно-інтелектуальних, соціально-психологічних компетентностей керівництва, які здатні підвищити ефективність управління підприємством.

2. Формування та використання управлінського персоналу підприємств суб'єктів ЗЕД доцільно розглядати в тісному взаємозв'язку як дві складові єдиної системи. Так, використання управлінського персоналу підприємства – це постійний процес залучення виявлених компетентностей керівництва з метою досягнення сталого та ефективного розвитку підприємства.

3. Дослідження основних груп факторів різних рівнів, що впливають на функціонування підприємств, дозволяє зробити висновок, що їм доводиться працювати в умовах, що характеризуються низьким рівнем розвитку економіки країни, відсутністю державної підтримки, нестачею фінансових ресурсів, високим рівнем морального та фізичного зносу техніки та застарілістю технологій виробництва тощо. На основі огляду різних точок зору авторів про складові середовища підприємства або групи факторів підприємства, можна виділити фактори впливу на систему управління персоналом.

4. Проведене дослідження виявило, що у подальшій перспективі необхідно: скоригувати перелік факторів різних рівнів середовища, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства суб'єкта ЗЕД та виявити важливість цих факторів для представників різних ланок управління.

5. Формування механізму управління персоналом - проблема невідкладна й потребує якнайшвидшого вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. Механізм управління відіграє важливу роль в підвищенні

продуктивності праці та ефективності функціонування підприємств. Тільки в цьому випадку можна забезпечити їх конкурентоспроможність.

6. Ефективність управління персоналом на підприємстві суб'єкті ЗЕД визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій. Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення якихось конкретних завдань використовуються результати оцінки і, по-друге, для якої категорії працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності. В якості критеріїв в області ефективності управління персоналом можуть виступати виконання встановлених норм виробітку або обслуговування при належній якості роботи і зниження витрат, що виникають через підвищену плинності персоналу, необґрунтованих простоїв та ін.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ШКОЛА СПІК АП»

2.1. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Школа Спик Ап»

Школи англійської мови ТОВ «Школа Спик Ап» належать компанії Learning System Poland, яка є частиною групи Penta Investments. Penta з штаб-квартирою в Празі (Чехія) була заснована в 1994 році та працює більш ніж в 10 країнах Європи, має офіси в Празі, Братиславі, Варшаві та Мюнхені.

ТОВ «Школа Спик Ап» - міжнародна мережа шкіл англійської мови, яка успішно працює більше 10 років в чотирьох країнах: Україні, Польщі, Росії та В'єтнамі. У найближчих планах Speak Up – відкриття нових шкіл закордоном.

Курси англійської мови в Києві були відкриті в 2007 році. Станом на 2017 рік в мережу входить 126 шкіл Speak Up і Empik School (Варшава, Вроцлав, Київ, Москва, Петербург, Одеса, Кривий Ріг та ін.), В яких пройшли навчання більше 1 мільйона слухачів. В Україні існує 12 шкіл Speak UP (Київ - 10 шкіл, Одеса - 1 школа, Кривий Ріг - 1 школа). Основні види послуг ТОВ «Школа Спик Ап» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Види послуг ТОВ «Школа Спик Ап»

Джерело: сформовано автором на основі статуту підприємства

Клієнти ТОВ «Школа Спід Ап» - це цінність і надбання компанії, основа її розвитку, обумовлюють стійке положення на ринку освіти. Компанія веде агресивну маркетингову політику щодо збільшення своєї частки на ринку освіти. Досвідчені висококваліфіковані викладачі - один з головних принципів компанії.

ТОВ «Школа Спід Ап» пропонує своїм клієнтам вигідні умови співпраці, високий рівень обслуговування, а для постійних клієнтів діє гнучка система знижок.

Діяльність досліджуваного об'єкту залежить від багатьох факторів, без врахування яких підприємство може втратити свої позиції на ринку, тому розвиток, постійне вдосконалення діяльності та врахування змін у зовнішньому середовищі є основними етапами до успіху.

На сьогоднішній день завдяки створеній працівниками партнерської мережі, товариство має можливість організувати будь-які заходи, спрямовані на просування послуг замовників, не тільки в Києві, але й по всій Україні.

Персонал - одна з головних цінностей ТОВ «Школа Спід Ап». У стабільності розвитку бізнесу, в прагненні до постійного вдосконалення компанія орієнтована на довгострокову співпрацю з кожним працівником. Співробітники ТОВ «Школа Спід Ап» несуть відповідальність за свою роботу перед партнерами, замовниками, колегами.

Для просування послуг ТОВ «Школа Спід Ап» будь-якого споживача існують певні засоби та інструменти. Усі вони ефективні, але тільки в тому випадку, якщо застосовувати їх правильно – в потрібному місці й у потрібний час. Провідні співробітники підприємства мають безцінний практичний досвід роботи, добре розуміють, як будується бізнес процес надання послуг по вивченню іноземної мови до кінцевого споживача. У прагненні до лідерства в настільки динамічній галузі вони пропонують замовникам сервіси, що максимально задовольняють їх потреби.

Кожен із співробітників впливає на реалізацію цілей компанії. У додатку 3 представлено організаційну структуру ТОВ «Школа Спід Ап». Організаційно-

функціональна структура Компанії визначає, як розподілені функції між департаментами розглянемо у табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Розподіл функцій між департаментами у ТОВ «Школа Спід Ап»

№	Назва департаменту	Абревіатура	Функції, що виконуються
1.	Дидактичний департамент	DD	Організація навчального процесу, проведення занять, планування розкладу, робота зі студентами.
2.	Комерційний департамент	CD	Продаж курсів англійської мови, проведення переговорів як з физ.лицами, так і з корпоративними клієнтами, пошук потенційних клієнтів. Виконання дохідної частини бюджету Компанії, підтримання лояльного ставлення клієнтів до компанії
3.	Департамент маркетингу	DM	Відповідає за операційний маркетинг (включаючи дослідження і аналіз ринку, планування, розробку і проведення рекламних кампаній) і роботу колл-центру. Забезпечує достатню для виконання плану продажів кількість візитів потенційних клієнтів в школи.
4.	Департамент розвитку бізнесу	DDB	Пошук орендних площ для запуску нових шкіл і, безпосередньо, запуск нових шкіл, забезпечення шкіл навчальними матеріалами, логістика, склад, ремонт, відповідальність за господарську частину компанії.
5.	Фінансовий департамент	FD	Планування і контроль виконання бюджету, управлінський і бухгалтерський облік, розробка схем організації руху грошових коштів і управління грошовими коштами.
6.	Департамент управління персоналом	HRD	Організація всіх процесів, пов'язаних з управлінням персоналу: підбір, навчання, адаптація, атестація, розвиток персоналу, формування корпоративної культури.
7.	ІТ департамент	ITD	Гарантування працездатності всієї ІТ системи Компанії. Забезпечення оргтехнікою, обладнанням та програмними засобами; розробка технологічних процесів, підтримання користувачів програмним забезпеченням, засобами комунікацій.

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спід Ап»

Досліджуючи систему управління персоналом та зокрема кадрової стратегії ТОВ «Школа Спід Ап», можна констатувати, що підприємство на початку свого розвитку обрало напрям до унікальності і престижності послуг в даному сегменті. В період заснування підприємства на території України даний напрям тільки-но починав зароджуватися, що відкривало широкі ринки збуту та забезпечувало відносно невелику конкуренцію.

З шаленим темпом розвитку дослідження та конкуренції на ринку з'явилася досить велика кількість конкуруючих підприємств, що призвело до зміни підприємством вектору розвитку.

Наступним етапом був перегляд маркетингової політики підприємства, яка повинна була виходити на нову аудиторію споживачів та репрезентувати нові види та переваги послуг. Основні стратегії розвитку ТОВ «Школа Спик Ап» наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Стратегії організаційно-економічного розвитку
ТОВ «Школа Спик Ап»**

Назва стратегії	Період	Характеристика
Стратегія зростання	2007 -2014 роки	З перших днів заснування підприємства була обрана стратегія проникнення на ринок, яка полягала у впровадженні інтенсифікації послуг, наступального просування та конкурентоздатних цін. Проведення маркетингових досліджень, підбір висококваліфікованого та досвідченого персоналу.
	2015-2017 роки	Спостерігається стратегія диференціації, яка виражається у прагненні до унікальності послуг шляхом створення особливого асортименту та умов їх розповсюдження

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Дослідження показало, що на сьогоднішній день основними конкурентними перевагами підприємства є такі: досвід роботи із провідними світовими й національними організаціями у сфері надання послуг з вивчення іноземної мови; унікальна професійна майстерність фахівців; надання звітності в зручному для аналізу форматі; індивідуальний підхід до кожного замовника.

Для ефективної діяльності підприємства та відповідно, її кадрової стратегії, необхідно постійно здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дає можливість виявити слабкі та сильні місця діяльності.

Серед основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток кадрової стратегії ТОВ «Школа Спик Ап», можна виділити наступні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування
кадрової стратегії в ТОВ «Школа Спід Ап»**

№	Група факторів	Перелік факторів	Вплив
1	Стан економіки та ринків	- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція); - система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків); - масштаби економічної підтримки (підприємств); - загальна кон'юнктура національного ринку; - розміри та темпи зростання чи зменшення ринку; - розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку, відповідно до інтересів фірми	2 -3 +1 +1 +2 -2
2	Діяльність уряду, політико-інституційні фактори	- стабільність уряду; - забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; - державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; - рівень корупції державних структур; - рівень економічної свободи держави	-3 -1 -3 -1 -2
3	Структурні тенденції	- структура галузей національної економіки; - процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності; - темпи згортання діяльності «застарілих» галузей	+2 +1 +3
4	Науково-технічні тенденції	- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями); - питома вага наукомістких виробництв і продукції; - вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; - вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; - вимоги до конкурентоспроможної продукції.	-2 -1 +2 +2 +1
5	Екологічна політика	- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво та збут продукції	-2
6	Демографічні тенденції	- кількість потенційних споживачів; - наявна та потенційна кількість робочої сили; - професійний рівень та рівень освіченості населення; - кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили	-2 +2 -1 -1
7	Соціально-культурна	- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.	+1

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спід Ап»

Окремою колонкою в табл. 2.3 зазначено силу впливу кожного фактора на діяльність підприємства – за допомогою експертного опитування, в якому взяли участь 5 представників підприємства.

Силу впливу кожного фактора оцінювали за такою шкалою: (-3) бали – найбільш негативний вплив тощо до +3 балів – найбільш позитивний вплив.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємозв'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній), що відтворює складність зовнішнього середовища.

Зосередимо свою увагу на факторі, що, на нашу думку, найбільше впливає на розвиток підприємства – це кон'юнктура ринку.

Звичайно, з розвитком потреб населення у якісних послугах вивчення іноземної мови у підприємства з'явилися конкуренти, що є досить потужними та популярними на сьогоднішній день.

Серед споживачів підприємства було проведене анкетне опитування, за допомогою якого було виявлено, вплив конкурентів на ТОВ «Школа Спик Ап». Результат такого опитування наведений нижче в табл. 2.4. З наведеної інформації можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства ТОВ «Школа Спик Ап» здійснює Study Hall, середній вплив мають British Council та ABC.

Таблиця 2.4

Інформація про вплив основних вітчизняних конкурентів у сфері надання послуг з іноземної мови ТОВ «Школа Спик Ап»

№	Різновиди послуг	Назва основних конкурентів	Ступінь конкуренції		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив
1	Низька цінова політика	Speak Up			*
2	Корпоративний сегмент, висока цінова політика	British Council		*	
		Denis School (Runov School)	*		
3	Тренінгові центри	ABC		*	
		Study Hall			*

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Це є свідченням того, що дані підприємства мають всі можливості для того, щоб витіснити ТОВ «Школа Спик Ап» з позиції одного з кращих підприємств, які займаються даними видами діяльності, оскільки володіють професійними навичками.

		Можливості:	Загрози:
		1. Перспективи виходу на нові ринки, зайняття нових ринкових ніш 2. Можливість стимулювання попиту населення на послуги 3. Моніторинг ринку праці та залучення до співпраці компетентних працівників 4. Зростання попиту населення на послуги підприємства 5. Науково-технічний прогрес та розвиток інновацій в галузі	Не сприяюча соціально-економічна політика в країні Підсилення вимог споживачів до якості обслуговування Зростання рівня конкуренції в галузі Зміна співвідношення сил на ринку Посилення податкового тиску Зростання рівня інфляції Поява дрібних конкурентів за окремими асортиментними групами Зменшення цін у конкурентів
Сильні сторони:	Поле «СiМ»	Поле «СiЗ»	
Постійне нарощування стратегічного потенціалу підприємства Відсутність довгострокових кредитів Тривалий досвід роботи із провідними світовими й національними компаніями у сфері вивчення іноземних мов Високий професійний рівень фахівців Ефективна система контролю роботи персоналу Надання звітності в зручному для аналізу форматі Індивідуальний підхід до кожного замовника, висока якість надання послуг Диференціація в оплаті праці персоналу Сприятливі умови праці, що задовольняють найголовніші потреби працівників	1. Розроблення та реалізація стратегії концентрованого зростання (удосконалення надання спектру послуг) 2. Збільшення частки ринку, проникнення на нові сегменти ринку 3. Розроблення стратегії диференціації, пошук нових ідей 4. Розробка інновацій у напрямі створення нових технологій вивчення іноземної мови 5. Розробка та впровадження інвестиційних проектів з нових видів бізнесу 6. Розробка та впровадження потужної клієнтської інформаційної бази	1. Активна співпраця з підприємствами на ринку праці 2. Постійний пошук нових послуг та удосконалення існуючих 3. Створення та розвиток автоматизованої бази даних 4. Розроблення ефективної стратегії стимулювання працівників 5. Розробка політики диверсифікації послуг та впровадження інновацій просування, орієнтуючись на власного Замовника 5. Розроблення стратегії маркетингу на підприємстві 6. Розробка асортиментної стратегії 7. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості нововведень	

Рис. 2.2. SWOT - матриця ТОВ «Школа Спiк Ап»

Позитивний соціально-психологічний клімат в колективі та присутність командної взаємодії Низький рівень плинності кадрів Постійне оновлення інформації на сайті підприємства	7. Розроблення кадрових інновацій у сфері мотивації праці персоналу підприємства	
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
Невідповідний потребам працівників рівень оплати праці Відсутність плану соціального розвитку персоналу Неефективна політика ціноутворення Неефективна система фінансового забезпечення інновацій Недосконала кадрова стратегія нововведень та персоналу	СлМ 1. Реалізація інвестиційної стратегії у напрямі створення та реалізації нових проєктів стратегічного розвитку 2. Розробка заходів підтримки позитивного іміджу підприємства на ринку 3. Пошук додаткових шляхів нематеріального стимулювання працівників	СлЗ “Кризове поле” – з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін організації необхідно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямки яких взяти структуру заходів, розроблені в полях СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ. Поява нових конкурентів при відсутності довгострокового планування може призвести до погіршення конкурентної позиції підприємства. Перехід кваліфікованих кадрів на роботу до конкурентів при зниженні кількості робітників може призвести до зниження прибутку.

Продовження рис. 2.2. SWOT -матриця ТОВ «Школа Спик Ап»

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Одним з основних інструментів оцінки потенціалу підприємства, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства, є SWOT-аналіз. Методика SWOT-аналізу дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства та передбачає здійснення декількох етапів: визначення сильних сторін і недоліків підприємства, загроз і можливостей. Для встановлення цих зв'язків між ними складемо матрицю SWOT (рис. 2.2). Отже, ТОВ «Школа Спик Ап» є молодого організацією, що стрімкоподібно розвивається і швидко адаптується відповідно до змін зовнішнього середовища за рахунок унікальних якостей персоналу. Персонал на підприємстві переважно середнього віку – від 25 до 45 років. Достатня забезпеченість підприємства працівниками, які володіють необхідними

знаннями та навичками, вміють їх раціонально використовувати, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для ефективної діяльності. Інформаційною базою дослідження господарської діяльності ТОВ «Школа Спик Ап» є інформація представлена в додатку II (Баланс (Форма №1) та Звіт про фінансові результати (Форма №2) за 2012-2017 рр.).

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики. Для проведення аналізу основних фінансових показників діяльності школи іноземної мови використаємо дані фінансової звітності за 2015-2017 рр.

Для здійснення аналізу складу і структури майна школи іноземної мови, що є об'єктом дослідження та джерел його фінансування необхідно за допомогою групування скласти аналітичний баланс ТОВ «Школа Спик Ап» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналітичний баланс ТОВ «Школа Спик Ап»
за період 2015-2017 рр.**

№ пор.	Показники	на 31.12.2015		на 31.12.2016		на 31.12.2017		Відхилення 2017 / 2015 рр.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Активи								
1.1	Необоротні активи	8127916	84,62	7987715	84,13	7740903	85,7	-387013	-4,76
1.2	Оборотні активи	1476073	15,37	1504008	15,84	1289592	14,28	-186481	-12,63
1.3	- запаси	61094	0,64	91408	0,96	112230	1,24	+51136	+83,70
1.4	- дебіторська заборгованість	587457	6,12	772579	8,14	502724	5,57	-84733	-14,42
1.5	- грошові кошти	825804	8,6	636189	6,7	668436	7,4	-157368	-19,06
1.6	- інші оборотні активи	1718	0,02	3832	0,04	6202	0,07	+4484	+261,0
1.7	Інші активи	1592	0,02	3032	0,03	2265	0,03	+673	+42,27
2.	Пасиви								
2.1	Власний капітал	5372529	55,93	5167945	54,43	5499863	60,89	+127334	+2,37
2.2.	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	3167175	32,97	2769568	29,17	2544546	28,17	-622629	-19,66

№ пор.	Показники	на 31.12.2015		на 31.12.2016		на 31.12.2017		Відхилення 2017 / 2015 рр.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
2.3.	Поточні зобов'язання	595171	6,2	1118630	11,78	580946	6,43	-14225	-2,39
2.4	- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	409371	4,26	958529	10,1	313137	3,47	-96234	-23,51
2.5	- кредиторська заборгованість	90982	0,95	118830	1,25	217845	2,41	+126863	+139,4
2.6	- інші поточні зобов'язання	94818	0,99	41271	0,43	49964	0,55	-44854	-47,31
2.7	Інші пасиви	470706	4,9	438612	4,62	407405	4,51	-63301	-13,45
3	Баланс	9605581	100	9494755	100	9032760	100	-572821	-5,96

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід АП»

Так, протягом 2015-2017 рр. відбулося зменшення валюти балансу на 572821 тис. грн. або на 5,96%. Узагальнені результати здійснених розрахунків представлено на рис. 2.3.

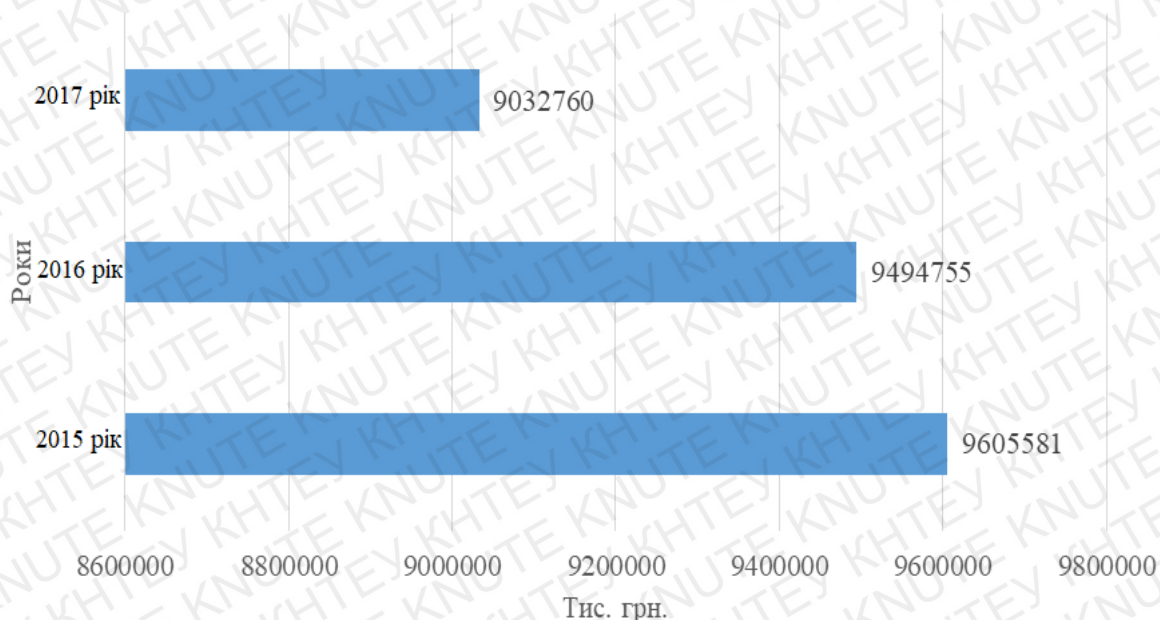


Рис. 2.3. Динаміка майна ТОВ «Школа Спід АП»
упродовж 2015-2017 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід АП»

Слід відзначити, що скорочення валюти балансу було спровоковано зменшенням величини необоротних активів на 387013 тис. грн. або на 4,76% та оборотних активів на 186481 тис. грн. або на 12,63% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка необоротних та оборотних активів
ТОВ «ТОВ «Школа Спід Ап» упродовж 2015-2017 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід Ап»

Так, зменшення величини оборотних активів спровоковане скороченням дебіторської заборгованості на 84733 тис. грн. або на 14,42%, грошових коштів на 157368 тис. грн. або на 19,06%.

За 2015-2017 рр. відбулося зростання власного капіталу в ТОВ «Школа Спід Ап» на 127334 тис. грн. або на 2,37%. У 2017 р., порівняно з 2015 р. довгострокові зобов'язання зменшилися на 622629 тис. грн. або на 19,66%. Поточні зобов'язання у 2017 р., порівняно з 2015 р., зменшилися на 14225 тис. грн. або на 2,39%. Зменшення величини поточних зобов'язань було спровоковано скороченням поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 96234 тис. грн. та інших поточних зобов'язань на 44854 тис. грн. або на 47,31%. У табл. 2.6 проаналізуємо Звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Школа Спід Ап».

Таблиця 2.6

**Основні показники звіту про фінансові результати діяльності
ТОВ «Школа Спін Ап» за 2015-2017 рр., тис. грн.**

№ пор.	Показники	Роки			Відхилення 2017 / 2015 рр.	
		2015	2016	2017	тис. грн	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1384761	1577343	2515943	+1131182	+81,69
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	908943	904776	946748	+37805	+4,16
3	Валовий прибуток	475818	672567	1569195	+1093377	+229,79
4	Інші операційні доходи	121298	205812	256312	+135014	+111,31
5	Адміністративні витрати	61321	50075	54167	-7154	-11,67
6	Витрати на збут	3399	1843	1400	-1999	-58,81
7	Інші операційні витрати	89370	161464	97642	+8272	+9,26
8	Фінансові результати від операційної діяльності	443026	664997	1672298	+1229272	+277,47
9	Інші фінансові доходи	32395	6682	21004	-11391	-35,16
10	Інші доходи	77084	32730	287611	+210527	+273,11
11	Фінансові витрати	327726	301503	401042	+73316	+22,37
12	Інші витрати	51900	540854	721275	+669375	+1289,74
13	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	172879	-137948	858596	+685717	+396,65
14	Податок на прибуток від звичайної діяльності	46346	0	162136	+115790	+249,84
15	Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	11130	0	0	x
16	Фінансові результати від звичайної діяльності	126533	-126818	696460	+569927	+450,42
17	Чистий прибуток (збиток)	126533	-126818	696460	+569927	+450,42
Елементи операційних витрат						
1	Матеріальні затрати	136054	111022	147972	+11918	+8,76
2	Витрати на оплату праці	314542	303518	324470	+9928	+3,16
3	Відрахування на соціальні заходи	114825	111007	118753	+3928	+3,42
4	Амортизація	314776	358783	314467	-309	-0,10
5	Інші операційні витрати	160075	227055	181585	+21510	+13,44
	Разом	1040272	1111385	1087247	+46975	+4,52

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спін Ап»

Упродовж 2015-2017 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) в ТОВ «Школа Спін Ап» на 1131182 тис. грн. або на 81,69%. Також спостерігаємо зростання собівартості

реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) в ТОВ «Школа Спід Ап» на 37805 тис. грн. або на 4,16%. У 2017 р., порівняно з 2015 р., спостерігаємо зростання валового прибутку ТОВ «Школа Спід Ап» на 1093377 тис. грн. або на 229,79%, що сталося у зв'язку із збільшення величини чистої виручки. Позитивним моментом у господарській діяльності ТОВ «Школа Спід Ап» стало зростання інших операційних доходів на 135014 тис. грн.

Також протягом 2015-2017 рр. спостерігаємо зростання інших операційних витрат на 8272 тис. грн. або на 9,26%.

Позитивним моментом у фінансово-господарській діяльності ТОВ «Школа Спід Ап» стало зростання чистого прибутку підприємства з 126533 тис. грн. у 2015 р. до 696460 тис. грн. у 2017 р. (рис. 2.5). Так, упродовж 2015-2017 рр. спостерігаємо збільшення чистого прибутку ТОВ «Школа Спід Ап» на 569927 тис. грн. або на 450,42%.



Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Школа Спід Ап» упродовж 2015-2017 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід Ап»

Проаналізувавши динаміку операційних витрат ТОВ «Школа Спід Ап», було виявлено наступне: за період, що аналізується операційні витрати зросли

на 46975 тис. грн. або на 4,52%; причому найбільші темпи росту спостерігались у 2016 р. порівняно з 2015 р. (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка складових операційних витрат ТОВ «Школа Спик Ап» упродовж 2015-2017 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спик Ап»

Варто відзначити, що матеріальні затрати збільшилися упродовж 2015-2017 рр. на 11918 тис. грн., що склало 8,76%. Результати аналізу свідчать, що зростання матеріальних витрат ТОВ «Школа Спик Ап» відбулося внаслідок нераціональнішого та неефективнішого використання матеріальних ресурсів безпосередньо в господарській діяльності школи іноземної мови.

Витрати на оплату праці протягом 2015-2017 рр. зросли на 9928 тис. грн., що склало 3,16%. Варто відзначити, що збільшення витрат на оплату праці пов'язано із зростанням мінімальної заробітної плати працівників згідно із вітчизняним законодавством.

Відрахування на соціальні заходи за період, що аналізується, збільшилися на 3928 тис. грн. або на 3,42%. Амортизація за весь період зменшилася на 309 тис. грн., що склало 0,10%. Скорочення амортизації у структурі операційних витрат відбулося у зв'язку із зменшенням суми нарахованої амортизації нематеріальних активів ТОВ «Школа Спик Ап».

Таблиця 2.7

Порівняння показників фінансового стану ТОВ «Школа Спід Ап» за 2015-2017 р.

Назва	Формула	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2017	2017 / 2015 рр.
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	1,388	0,569	1,151	-0,237
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	2,377	1,263	2,027	-0,35
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,48	1,345	2,22	-0,26
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	880902	385378	708646	-172256
Показники ділової активності	Показують швидкість використання залучених ресурсів				
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	6,904	5,055	8,775	+1,871
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	8,551	13,98	11,725	+3,174
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотно-кредиторська заборгованість	53	72	42	-11
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотно-дебіторська заборгованість	43	26	31	-12
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	0,172	0,196	0,32	+0,148
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	0,143	0,165	0,272	+0,129
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	0,149	0,176	0,309	+0,16
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарно-матеріальних запасів	14,399	11,866	9,298	-5,101

Назва	Формула	01.01.2016	01.01.2017
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями		
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок оборотних активів		
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність товарно-матеріальних запасів	25	31
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	78	103
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	35	77
Показники фінансової стійкості	Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,559	0,544
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,788	1,837
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,392	0,41
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	0,352	0,331
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	0,59	0,536
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	0,7	0,752
Показники прибутковості	Показують ефективність використання залучених ресурсів		
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	1,305	-1,328
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	2,37	-2,406
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	31,993	42,159
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	1,378	-1,459
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	26,972	44,629

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «ІШК»

Інші операційні витрати упродовж 2015-2017 рр. зросли на 21510 тис. грн. або на 13,44%, що сталося у зв'язку із зростанням витрат на платежі на обов'язкове страхування майна і окремих категорій працівників.

Важливе значення має своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану ТОВ «Школа Спід Ап» (табл. 2.7). Так, протягом 2015-2017 рр. спостерігаємо скорочення всіх розрахованих показників ліквідності: коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,237, проміжної ліквідності на 0,350 та коефіцієнта загальної ліквідності на 0,260. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал зменшився на 172256 тис. грн.

Зменшення показників ліквідності ТОВ «Школа Спід Ап» є негативним фактором для кредиторів і потенційних інвесторів.

Варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2015-2017 рр. збільшився на 1,871; також спостерігаємо зростання оборотності кредиторської заборгованості на 3,174. У зв'язку із зростанням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей відбулося зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості на 11 днів та періоду погашення кредиторської заборгованості на 12 днів. Зростання активів ТОВ «Школа Спід Ап» вплинуло на збільшення оборотності чистих активів на 0,16. Доцільно відзначити, що протягом 2015-2017 рр. відбулося збільшення тривалості операційного циклу на 3 дні та зростання тривалості фінансового циклу на 14 днів.

Протягом 2015-2017 рр. відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 0,05, що пов'язано із зростанням власного капіталу ТОВ «Школа Спід Ап». Зменшення поточних зобов'язань школи іноземної мови вплинуло на скорочення коефіцієнта залежності. Зменшення коефіцієнта заборгованості на 0,046 відбулося за рахунок скорочення залученого капіталу школи іноземної мови. Позитивним моментом у діяльності підприємства є скорочення показника відношення заборгованості до власного капіталу ТОВ «Школа Спід Ап».

Також доцільно зазначити, що протягом 2015-2017 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 6,213%, рентабельності власного капіталу

на 10,687%; рентабельності оборотних активів на 92,752%, рентабельності продажу на 34,475%, рентабельності чистих активів на 6,899% – це сталося у зв'язку із зростанням чистого прибутку ТОВ «Школа Спик Ап» у 2017 році.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Школа Спик Ап»

ТОВ «Школа Спик Ап» є частиною однієї з найбільших мереж шкіл іноземних мов в Європі. Мережа належить міжнародній фінансовій групі Empik Media & Fashion (<http://www.emf.pl>). Група EM & F є провідним дистриб'ютором послуг і виробів, що належать до таких категорій, як: мас-медіа, розваги, стиль життя, вивчення іноземних мов, косметика і парфумерія, одяг, взуття, товари для дітей. Прибуток Групи у 2012 році становила близько 3,2 мільярда злотих (понад 1 мільярд доларів США).

Speak Up є інноваційною і прибутковою глобальною компанією, що управляє 70 школами іноземних мов в різних країнах. ТОВ «Школа Спик Ап» працює на умовах франчайзингу, а тому готові поділитися своїм успіхом і стратегією з франчайзинговими партнерами. Унікальні програми навчання для працівників, поряд з системами управління школами забезпечують успішний старт і ведення бізнес-діяльності в області навчання іноземним мовам в нових регіонах.

Розглянемо, що пропонує франшиза Speak Up. Інвестуючи в франшизу мовної школи, можна розраховувати на ретельну підготовку з боку досвідчених менеджерів і перевіреної системи Speak Up.

В межах співпраці ТОВ «Школа Спик Ап» забезпечує: навчання в головному офісі Speak Up, у тому числі управління школою, ведення бізнесу і техніки продажу; систему управління навчанням (LMS), розроблену спеціально для франшизи Speak Up; програмне забезпечення для менеджменту; навчання управлінням колл-центру; керівництво, довідники та навчальні матеріали; матеріали для рекрутингу (посадові інструкції, вакансії, кар'єра); весь

асортимент інструментів для маркетингу, продажів і моніторингу; підтримку досвідченого управлінського і навчального персоналу Speak Up.

У разі співпраці ТОВ «Школа Спик Ап» забезпечує місце для створення школи, а перевірені шляхи розвитку кар'єри співробітників допоможуть скласти команду захоплених фахівців, яка разом з вами закладе основу вашого бізнесу. Франшиза Speak Up - це низькі інвестиційні витрати і всебічна підтримка досвідченого партнера. Вивчення англійської мови є важливим елементом неформованого ринку послуг. Корпорація Speak Up працює через 70 центрів викладання англійської мови в Росії, Польщі, Туреччині та Україні, генеруючи прибуток в розмірі 30% від діяльності своїх шкіл.

Інвестиції у викладання мови - це можливість брати участь в зростаючому секторі мовних послуг і ведення діяльності під егідою досвідченого партнера, що мінімізує ризик і допомагає поставити перші кроки.

ТОВ «Школа Спик Ап» пропонує прозорі умови для співпраці, заснованого на взаємній підтримці та повному використанні нашого багатого досвіду. Мовна школа під егідою освітньої франшизи Speak Up є перевіреним рішенням, яке дає можливість створити сучасний ринок навчальних послуг, з низькою вартістю входу і високою прибутковістю. У розпорядженні буде повний асортимент маркетингових інструментів і підтримки продажів, які допоможуть розкрутити свій освітній стартап. ТОВ «Школа Спик Ап» пропонує малі витрати по франшизі, підтримку і допомогу, а також чіткі та прозорі умови співпраці.

Умови договору: період дії договору: 10 років; первісна інвестиція: від 100 до 500 тис. євро; початковий внесок за франшизу: в залежності від освітнього закладу; ліцензійний збір: 6%.

Кожен стартап - це велике завдання, однак, під егідою Speak Up це співаторство корпорації 70 міжнародних навчальних закладів, багато з яких приносять прибуток до 30%. Мовна школа - це ідеальна ідея, щоб почати власний бізнес, а використовуючи досвід Speak Up і бренд франшизи.

Speak Up представляє новий напрямок послуг - навчання англійській за кордоном. Навчання за кордоном відкриває для клієнтів можливість вдосконалити навички володіння мовою, завдяки зануренню в англomовне середовище 24/7. Скориставшись послугою "Навчання за кордоном", замовник отримує:

- новий та незвичний досвід навчання;
- повне занурення в середовище та культуру англomовної країни;
- навчання в одній з кращих міжнародних шкіл;
- сертифікат про проходження курсу англійської мови;
- високий рівень освіти;
- вдосконалення навичок володіння мовою;
- спілкування з носіями;
- практика спілкування.

Структура навчання за кордоном замовників ТОВ «Школа Спик Ап» за 2015 рік за регіонами світу представлена на рис. 2.7.

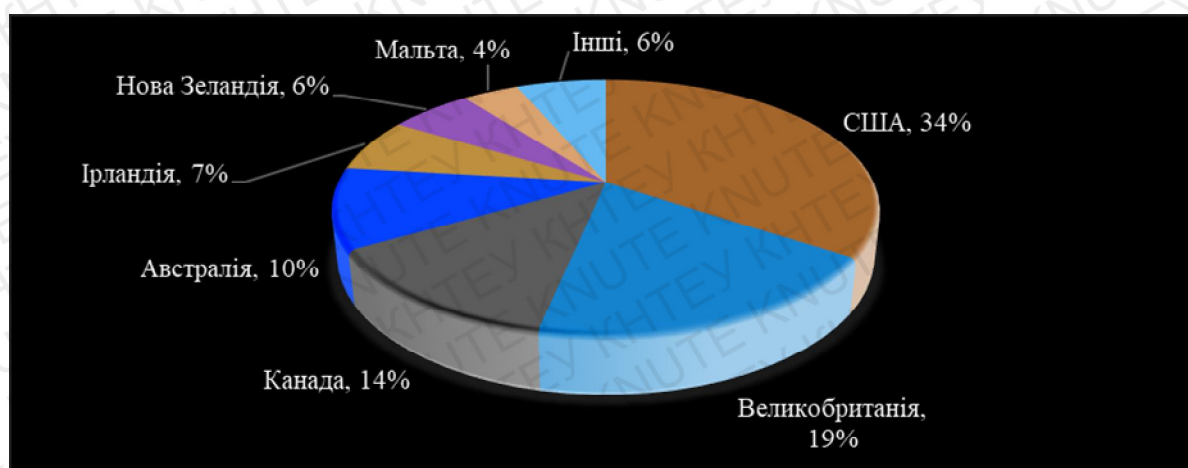


Рис. 2.7. Структура навчання за кордоном замовників ТОВ «Школа Спик Ап» за 2015 рік, %

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спик Ап»

Таким чином, лідером за наявністю вертолітної техніки виступає США та Великобританія, 34,3 і 19,0% відповідно.

У 2016 році спостерігалися зміни у відсотковому співвідношенні, але країни лідери серед замовників школи залишилися незмінними. Структура представлена на рис. 2.8.

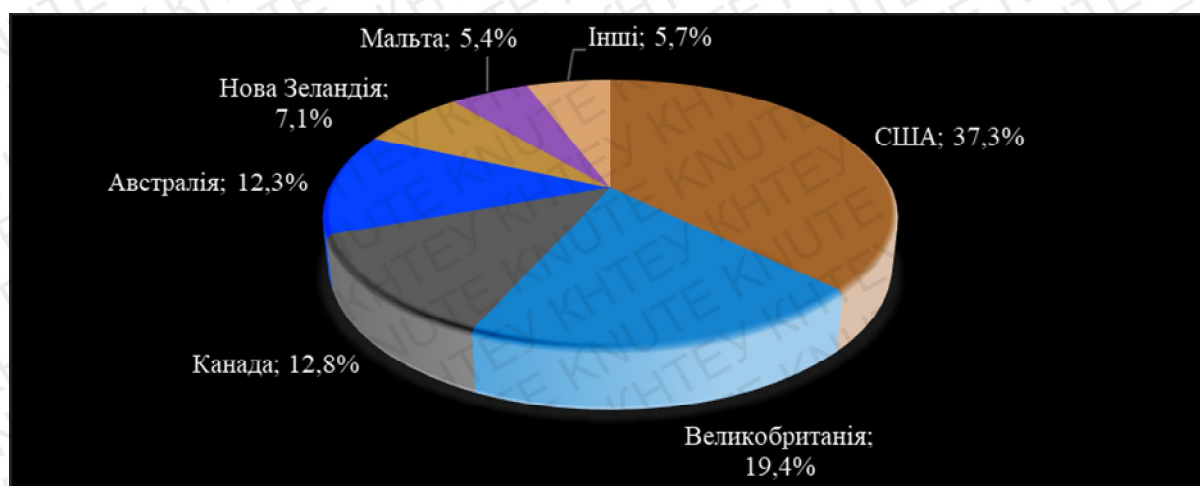


Рис. 2.8. Структура навчання за кордоном замовників
ТОВ «Школа Спик Ап» за 2016 рік, %

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спик Ап»

В результаті аналізу структури міжнародного навчання за 2017 рік встановлено, що зменшилася кількість замовників на навчання у США та Великобританії, але це пов'язано із тим, що зросла кількість замовлень на навчання у Канаді, а також відкрилися нові напрями навчання у Польщі та Чехії, структура їх географічного розподілу представлена на рис. 2.9.

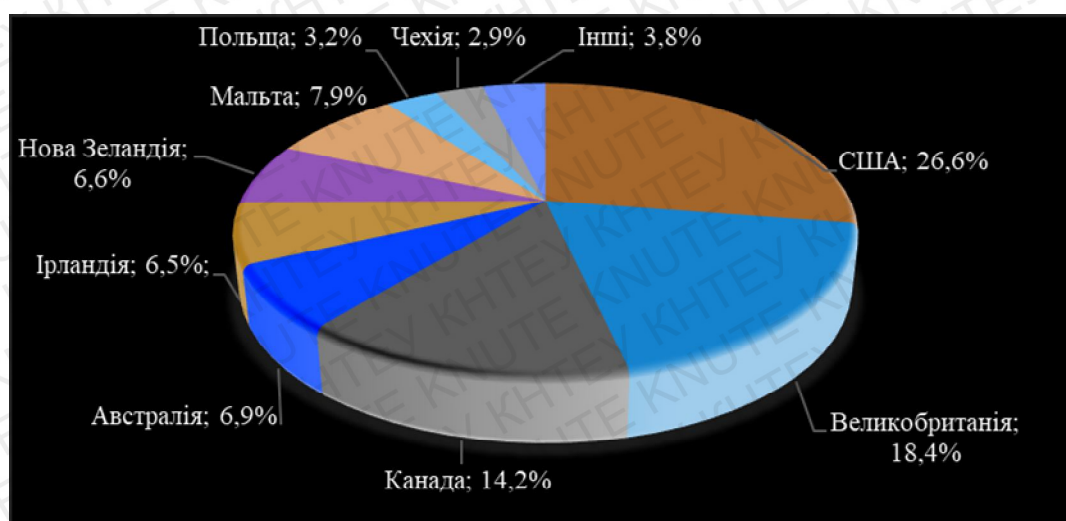


Рис. 2.9. Структура навчання за кордоном замовників
ТОВ «Школа Спик Ап» за 2017 рік, %

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спик Ап»

На даний час для ТОВ «Школа Спід Ап» головним пріоритетом є потреби замовників, тобто підприємство дотримується концепції вдосконалення виконання замовлень, головний акцент зроблено на якості виконаних робіт. Підприємство проводить наполегливу і професійну маркетингову політику, яка дозволяє не тільки зберігати традиційні ринки збуту, але і виходити на нові.

Компанія ТОВ «Школа Спід Ап» займається імпортом послуг з країн Європи і світу з подальшою їх реалізацією в Україні. Обсяги зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Школа Спід Ап» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Обсяги зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Школа Спід Ап», грн.

Види послуг	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення +/-	
	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016	2016 - 2015	2017 - 2016
Залучення іноземних партнерів до проведення навчання	757843,2	541680,0	596190,0	-216163,2	54510	-28,5	10,1
Проведення бізнес-тренінгів, конференцій та стажування	384912,0	266900,0	274050,0	-118012,0	7150	-30,7	2,7
Забезпечення до підготовки до тестування IELTS і TOEFL	317205,0	288066,0	191383,0	-29139,0	-96683	-9,2	-33,6
Методичне забезпечення навчального процесу	58725,0	103008,0	71657,1	44283,0	-31350	75,4	-30,4
Разом	1518685	1199654	1133280	-319031,2	-66373	-21	-5,5

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід Ап»

Обсяг імпорту по залученню іноземних партнерів до проведення навчання в 2016р. в порівнянні з 2015р. зменшився на 216163,2тис. грн., або на 28,5%, а в 2017р. проти 2016р. збільшився на 54510 тис. грн., або на 10,1%. Обсяг імпорту проведення тренінгів, конференцій та стажування на базі ТОВ «Школа Спід Ап» в 2016р. в порівнянні з 2015р. зменшився на 118012 тис. грн., або на 30,7%, а в 2017р. проти 2016р. збільшився на 7150 тис. грн., або на 2,7%. Обсяг імпорту забезпечення до підготовки до тестування IELTS і TOEFL в 2016р. в порівнянні з 2015р. зменшився на 29139тис. грн., або на 9,2%, а в 2017р. проти 2016р. зменшився на 96683тис. грн., або на 33,6%. Обсяг імпорту методичного

забезпечення навчального процесу в 2016р. в порівнянні з 2015р. збільшився на 44283тис. грн., або на 75,4%, а в 2017р. проти 2016р. зменшився на -31350,9тис. грн., або на 30,4%. Обсяг імпорту в 2016р. в порівнянні з 2015р. зменшився на 319031,2тис. грн., або на 21%, а в 2017р. проти 2016р. зменшився на 66373,9тис. грн., або на 5,5%. Структура імпорту ТОВ «Школа Спід Ап» наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура імпорту за видами послуг ТОВ «Школа Спід Ап»

Види послуг	на 31.12.2015 р		На 31.12.2016 р		на 31.12.2017 р		Відносне відхилення +/-	
	Грн.	Пит. вага, %	Грн.	Пит. вага, %	Грн.	Пит. вага, %	2015 - 2012	2016 - 2015
Залучення іноземних партнерів до проведення навчання	757843,2	49,9	541680,0	45,15	596190,0	52,61	-4,75	7,46
Проведення бізнес-тренінгів, конференцій та стажування	384912,0	25,35	266900,0	22,25	274050,0	24,18	-3,1	1,93
Забезпечення до підготовки до тестування IELTS і TOEFL	317205,0	20,89	288066,0	24,01	191383,0	16,89	3,12	-7,12
Методичне забезпечення навчального процесу	58 725,0	3,87	103008,0	8,59	71657,1	6,32	4,72	-2,27
Разом	1518685	100	1199654	100	1133280	100	X	X

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід Ап»

За даними таблиці найбільшу вагу у структурі має послуга залучення іноземних партнерів до проведення навчання, найменшу забезпечення методичною літературою. Питома вага імпорту залучення іноземних партнерів до проведення навчання в 2016р. проти 2015р. знизилась на 4,75%, та склала 45,15%, а в 2017р. зросла проти 2016 р. на 7,46%, та склала 52,61%. Питома вага імпорту по проведенню семінарів і бізнес-тренінгів в 2016р. проти 2015р. знизилась на -3,1%, та склала 22,25%, а в 2017р. зросла проти 2016 р. на 1,93%, та склала 24,18%.

Таблиця 2.10

Аналіз виконання контрактних зобов'язань імпорту ТОВ «Школа Спід Ап»

Назва послуги	2015р.			2016р.			2017р.		
	Обсяг, од.	Ціна, грн. за од	Вартість, грн.	Обсяг, од.	Ціна, грн. за од	Вартість, грн.	Обсяг, од.	Ціна, грн. за од	Вартість, грн.
Згідно з контрактами									
Залучення іноземних партнерів до проведення навчання	35680	21,03	750350,4	26400	22,34	589 776,0	28050	23,15	649 357,5
Проведення бізнес-тренінгів, конференцій та стажування	12540	29,16	365666,4	8500	30,77	261 545,0	9048	30,87	279 311,8
Забезпечення до підготовки до тестування IELTS і TOEFL	9595	32,72	313948,4	8282	34,78	288 048,0	5406	36,11	195 210,7
Методичне забезпечення навчального процесу	4455	12,92	57 558,6	7548	13,92	105 068,2	4681	15,15	70 917,2
Всього	62270	95,83	148723,8	50730	101,81	1244437,2	47185	105,28	1 19797,2
Фактично виконано									
Залучення іноземних партнерів до проведення навчання	35680	21,24	757843,2	24000	22,57	541 680,0	25500	23,38	596 190,0
Проведення бізнес-тренінгів, конференцій та стажування	13200	29,16	384912,0	8500	31,4	266 900,0	8700	31,5	274 050,0
Забезпечення до підготовки до тестування IELTS і TOEFL	9500	33,39	317205,0	8200	35,13	288 066,0	5300	36,11	191 383,0
Методичне забезпечення навчального процесу	4500	13,05	58 725,0	7400	13,92	103 008,0	4635	15,46	71 657,1
Всього	62880	96,84	1518685	48100	103,02	1199654	44135	106,45	1 133280

Джерело: розраховано автором на основі документації ТОВ «Школа Спід Ап»

Питома вага імпорту підготовки до тестування в 2016р. проти 2015р. зросла на 3,12%, та склала 24,01%, а в 2017р. знизилась проти 2016 р. на 7,12%, та склала 16,89%. Проаналізуємо імпорتنу діяльність ТОВ «Школа Спик Ап» у розрізі виконання контрактних зобов'язань (табл. 2.10). За даними таблиці у 2017 р. згідно з контрактами імпортовано послуг на суму 1194797,2 грн., а фактично виконано 1133280,1 грн., отже не всі контракти виконані в повному обсязі.

У межах дослідження ЗЕД діяльності проведемо аналіз зовнішнього середовища роботи ТОВ «Школа Спик Ап» за допомогою PESTLE-аналізу, який є маркетинговим інструментом, призначеним для визначення впливу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), правових (Legal) і екологічних (Environmental) чинників зовнішнього середовища на бізнес компанії, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

PESTLE-аналіз роботи ТОВ «Школа Спик Ап»

Політичні чинники	Економічні чинники
1. Підписання асоціації з ЄС 2. Конфлікт з РФ 3. Інтеграція України в світову спільноту 4. Політична нестабільність та воєнні дії на Сході України	1. Кризові явища в економіці 2. Підвищення вартості енергоресурсів 3. Підвищення рівня інфляції 4. Проблеми оподаткування 5. Негативні коливання обмінних курсів валют
Технологічні інновації	Соціокультурні тенденції
1. Розвиток технологій у вивченні іноземної мови 2. Розвиток транспортних технологій 3. Розвиток інформаційних технологій і методів і взаємодії з замовниками	1. Формування базових цінностей та практики ведення діяльності 2. Високе значення іміджу компанії 3. Прагнення підвищення якості життя 4. Дотримання соціальної політики та соціального партнерства
Екологічні чинники	Правові чинники
1. Дотримання принципів екологічної політики підприємства 2. Дотримання плану екологічної політики (енергозбереження; економія води; економія тепла, збереження паперу, економічне використання інших ресурсів) 3. Формування еко клубу	1. Закони чітко регулюють особливості роботи підприємства 2. Законодавчо прописане сприяння розвитку роботи бізнесу 3. Антимонопольне регулювання 4. Посилювання держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції при недотриманні законодавства

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Як свідчить проведене дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, на роботу ТОВ «Школа Спід Ап» на експортних ринках впливають політико-правові фактори (зміна митних умов, зміна податкового законодавства) та економічні (інфляція, кризові процеси, що впливають на рівень попиту та платоспроможність покупців).

Політичні події також впливають на роботу підприємств, що надають послуги з вивчення іноземної мови на зовнішніх ринках. Загострення конфліктних відносин між Україною та РФ у 2016 році призвело до призупинення реалізації договірних відносин про співпрацю ТОВ «Школа Спід Ап» з російськими партнерами.

Характеристика впливу кожного з виділених факторів зовнішнього середовища на роботу ТОВ «Школа Спід Ап» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика впливу факторів зовнішнього середовища на роботу ТОВ «Школа Спід Ап»

Фактор	Вплив
Кризові явища в економіці, проблеми оподаткування	Нестабільність в Україні погіршує імідж ТОВ «Школа Спід Ап» на міжнародному ринку
Підвищення вартості енергоресурсів, підвищення рівня інфляції, негативні коливання обмінних курсів валют	Зростання вартості послуг ТОВ «Школа Спід Ап»
Розвиток технологій навчального процесу, інформаційних технологій і методів і взаємодії з замовниками	Можливості розширення співпраці, підвищення якості надання послуг
Формування базових цінностей та практики ведення бізнесу, високе значення іміджу компанії, прагнення підвищення якості життя	Вдосконалення якості надання послуг, необхідність підвищення конкурентоспроможності та рівня співпраці з замовниками
Закони чітко регулюють особливості роботи підприємства, законодавчо прописане сприяння розвитку роботи бізнесу	Державна підтримка ТОВ «Школа Спід Ап», надання державних гарантій іноземним замовникам

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спід Ап»

ТОВ «Школа Спід Ап» працює на висококонкурентному ринку, існує невелика ймовірність виходу на ринок нових конкурентів. ТОВ «Школа Спід Ап» необхідно робити акцент на якості надання послуг, наявності сертифікатів, формувати довгострокові конкурентні переваги. Ринок роботи школи іноземної мови ТОВ «Школа Спід Ап» дуже закритий, а отже має обмежений доступ до

інформації щодо комерційної, виробничої та фінансової діяльності підприємств зазначеної сфери. Надати реальні дані більшості кількісних та вартісних показників діяльності ТОВ «Школа Спінк АП» не можливо, оскільки вони охороняються комерційною таємницею. В основному підприємство орієнтується на замовлення клієнтів. У відповідності з тим, як буде виконано дане замовлення, залежить діяльність підприємства. Вимоги іноземних фірм дуже високі. Якість повинна відповідати тим цінам, які існують за кордоном. На підставі представлених характеристик проведемо структуризацію виділених чинників впливу зовнішнього середовища на роботу ТОВ «Школа Спінк АП» і представимо їх характеристику в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка впливу зовнішнього середовища ТОВ «Школа Спінк АП»

№	Показник	Стан	Оцінка привабливості галузі					Стан
			Дуже непривабливо	Неприва- бливо	Нейтрально	Привабливо	Дуже привабливо	
1	Розмір ринку	малий				+		великий
2	Темп зростання ринку і потенціал	малий				+		великий
3	Циклічність попиту	висока				+		низька
4	Сезонність попиту	висока				+		низька
5	Чутливість цін	висока		+				низька
6	Прибутковість	низька				+		висока
7	Диференціація	незначна				+		значна

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спінк АП»

Як свідчать проведені оцінки споживачів і ринку ТОВ «Школа Спінк АП», галузь має високий потенціал. При цьому на ринку існує відносно низька сезонність попиту, чутливість цін є середньою. Ринок надання послуг з вивчення іноземних мов характеризується відносно високою прибутковістю та диференціацією послуг. У галузі працює велика кількість відносно рівних конкурентів, ступінь спеціалізації конкурентів – середня. Галузь має високі бар'єри входу і виходу з галузі, зміна долі виробників на ринку відносно низька, високий рівень інтеграції.

Ефективність політики ЗЕД ТОВ «Школа Спик АП» можна визначити за допомогою аналізу. Аналіз ефективності ЗЕД підприємства має важливе значення для оцінки поточного економічного стану ТОВ «Школа Спик АП», перспектив його розвитку і попередження фінансових втрат. Він є невід'ємною та визначальною частиною загального аналізу ЗЕД ТОВ «Школа Спик АП». Комплексний аналіз суб'єкта господарювання, який здійснює зовнішньоекономічну діяльність, передбачає дослідження стану ЗЕД підприємства загалом та його підрозділів, а також виявлення можливих резервів підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності. Для повнішої оцінки роботи ТОВ «Школа Спик АП» на зовнішньому ринку проаналізуємо економічну ефективність зовнішньоекономічних угод навчання за кордоном підприємства, використавши систему аналітичних показників приведених в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Економічна ефективність від угод навчання за кордоном у
ТОВ «Школа Спик АП» за 2015-2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017 / 2015 рр.	
				Абс. відх.	%
Виручка від реалізації послуг навчання за кордоном, тис. грн.	3282,00	9472,06	4337,64	+1055,64	+32,16
Операційні витрати реалізованих послуг, всього, тис. грн.	3144,77	9690,78	2001,22	-1143,6	-36,36
Ефект від реалізованих послуг, тис. грн.	137,23	-218,72	2336,42	+2199,19	у 17 раз
Обсяг реалізованих послуг у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн.	2949,52	11088,68	1143,46	-1806,1	-61,23
Коефіцієнт ефективності міжнародних угод	1,11	0,85	3,79	2,68	241,44
Рентабельність надання угод, %	4,36	-2,26	116,75	112,39	у 26,8 рази
Економічна ефективність угод, $E^1_{\text{еф.е}}$	1,04	0,98	2,17	1,13	108,65
Економічна ефективність міжнародних угод, $E^2_{\text{еф.е}}$	0,94	1,14	0,57	-0,37	-39,36
Економічна ефективність міжнародних угод, $E^3_{\text{еф.е}}$	6,30	-10,77	56,20	49,9	792,06

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Згідно з даними таблиці, витрати на надання послуг ТОВ «Школа Спик АП» у 2017 р. порівняно із 2015-м скоротились на 36,4%, що пов'язано зі зменшенням зовнішніх послуг. Також знизився обсяг амортизаційних

відрахувань на 25%. Показник ефекту від здійснення навчання за кордоном, що відповідає поняттю прибутку, у 2017 р. становив 2336,42 тис. грн., що у 17 раз більше, ніж 2015 р. Слід зауважити, що у 2017 та 2015 роках здійснення зовнішньоекономічних угод у ТОВ «Школа Спик АП» було прибутковим. Коефіцієнт ефективності навчання за кордоном у 2015 та 2017 роках був більший за одиницю (1,11 та 3,79 відповідно), тобто реалізація послуг на зовнішньому ринку була вигідніша, ніж всередині країни. Суттєве зростання цього коефіцієнту пов'язане зі значним коливанням та диспропорцією внутрішніх та зовнішніх цін на послуги. Рентабельність надання послуг свідчить, що у 2017 р. кожна вкладена гривня у процес надання міжнародних угод принесла 1,16 грн. прибутку.

Показник економічної ефективності міжнародних угод $E1_{\text{еф.е}}$ вказує, що у 2015 р. кожна гривня витрат надала 1,04 грн. доходу, а у 2017 р. його величина зросла вдвічі. $E2_{\text{еф.е}}$ вказує, що сума зовнішньоекономічного доходу перевищує суму, яку могла б принести кожна потрачена гривня на надання послуг навчання за кордоном, якби він був реалізований усередині країни. Причому, необхідною умовою ефективності навчання за кордоном є те, щоб $E1_{\text{еф.е}} > 1$ та $E1_{\text{еф.е}} > E2_{\text{еф.е}}$. Рівень ефективності навчання за кордоном $E3_{\text{еф.е}}$ у 2017 р. був доволі високий (56,2) і порівняно із 2015 р. зріс у 8,9 разів, що свідчить про ефективність ЗЕД. Коефіцієнт оборту авансованого у експорт капіталу протягом аналізованого періоду зменшився із 1,51 до 1,04, що пов'язано з додатковими інвестиціями підприємства в основні та обігові фонди, оновлення яких дало змогу модернізувати міжнародні програми навчання та підвищити конкурентоспроможність послуг ТОВ «Школа Спик АП» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, проведені розрахунки свідчать про те, програми навчання за кордоном є економічно вигідним і варто шукати шляхи його збільшення з урахуванням найбільш вагомих факторів розвитку. Розвиток процесів глобалізації в сучасному світі зумовило посилення методів конкурентної боротьби, внаслідок чого посилюється необхідність всебічного дослідження

проблем, пов'язаних з формуванням конкурентоспроможності фірм, розробкою стратегій поведінки на світовому ринку. Також проведений аналіз дає можливість зробити висновки, що ТОВ «Школа Спінк АП» працює на перспективному ринку у перспективній галузі, можливостями активізації роботи компанії виступає те, що ТОВ «Школа Спінк АП» має зв'язки з іноземними партнерами, орієнтується на світовий ринок. Фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на роботу ТОВ «Школа Спінк АП». Серед негативних факторів доцільно виділити воєнні дії на Сході України, збільшення вартості енергоресурсів, інфляцію та нестабільність економічної ситуації в державі. Сприятливими для ТОВ «Школа Спінк АП» факторами виступають налагодження міжнародного співробітництва з провідними державами світу.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Школа Спінк АП»

Робота з персоналом досліджуваного нами підприємства здійснюється директором та заступником директора. Найбільш успішним фактором діяльності ТОВ «Школа Спінк АП» є організація праці персоналу на основі співробітництва та формування команди спеціалістів для виконання поставленого плану реалізації послуг замовника.

Важливу роль при відборі відіграє вік претендента. Перевагу отримують кандидати віком до 30 років.

Для залучення працівників ТОВ «Школа Спінк АП» використовує наступні джерела: внутрішні джерела (родичі та друзі працівників підприємства); зовнішні джерела (Інтернет-джерела) (переважно, здійснюється набір кваліфікованих працівників.

За результатами нашого аналізу, на підприємстві місячні посадові оклади працівників встановлюються у відповідності до рівня посади. Окремим висококваліфікованим працівникам, що зайняті на особливо важливих і

відповідальних ділянках за рішенням адміністрації підприємства може бути встановлений підвищений посадовий оклад, але не більше, ніж вдвічі до встановленого на підприємстві.

Адміністрація підприємства постійно враховує результати роботи працівників – з метою перегляду обсягу заробітної плати, але при встановленні посадових окладів враховує стан ринку праці, рівень оплати на серед компаній-конкурентів та мінімальний обсяг заробітної плати працівників в Україні. Аналіз показав, що на сьогоднішній день на досліджуваному підприємстві не діє Положення про оплату праці та преміювання всіх категорій працівників. Оплата праці працівників ТОВ «Школа Спін Ап» проводиться за тарифною системою оплати праці та погодинною системою (погодинна форма).

З метою заохочення ініціативного і сумлінного виконання обов'язків переважно управлінським працівникам підприємства встановлені надбавки і доплати до посадових окладів.

Директор сам приймає рішення щодо встановлення надбавок і доплат працівникам за досягнення ними певних успіхів у результатах роботи або позбавляти частково чи повністю за виробничі або посадові упущення. Дослідження системи оплати праці на підприємстві виявило таку проблему – при нарахуванні премій працівникам на підприємстві не завжди враховується особистий внесок кожного працівника у загальний результат, отже, не враховуються потреби кожного працівника при плануванні фонду заробітної плати та соціальних виплат. Виконаємо аналіз структури фонду заробітної плати працівників ТОВ «Школа Спін Ап» протягом досліджуваних нами років та оцінимо ефективність використання персоналу (табл. 2.15).

Як видно з наведених у таблиці даних, протягом досліджуваних років витрати на оплату праці персоналу підприємства зростали пропорційно до зміни чисельності працівників, але значно повільнішими темпами за обсяги діяльності підприємства – в 2017 році на 93,34%, а фонд оплати праці – на 17,3%. З даних таблиці ми можемо побачити, що середньомісячна заробітна плата персоналу підприємства зросла майже на 24%.

**Структура фонду оплати праці персоналу
ТОВ «Школа Спінк Ап» за 2015-2017 рр., %**

№	Показники	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	абсолютне		відносне, %	
					2016 / 2015	2017./ 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1	Загальний фонд оплати праці, всього	304,6	489,0	573,6	184,40	84,60	60,54	17,30
2	Основна заробітна плата	224,1	358,7	523,6	134,60	164,90	60,06	45,97
3	Додаткова заробітна плата всього	80,5	130,3	50,0	49,80	-80,30	61,86	-61,63
4	Середньомісячна заробітна плата	2,12	2,86	3,54	0,74	0,68	35,19	23,82
5	Керівники	2,55	2,70	3,50	0,15	0,80	5,88	29,63
6	Спеціалісти	2,25	2,50	2,60	0,25	0,10	11,11	4,00
7	Допоміжні робітники	1,15	1,70	2,00	0,55	0,30	47,83	17,65

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спінк Ап»

Серед категорій посад найбільшими темпами зростає заробітна плата керівників та допоміжного персоналу.

Диференціація заробітної плати працівників за категоріями посад є досить високою – керівники отримують реально на 30,0% більшу заробітну плату за робітників і на 66,7% - за спеціалістів, що підтверджує той факт, що система оплати праці персоналу підприємства є досить ефективною.

На наш погляд, з огляду на таку тенденції, працівники підприємства достатньо мотивовані до професійного розвитку (як на самому підприємстві, і до самостійного). Необхідність у розвитку в першу чергу відчувають такі категорії працівників як управлінці, в т.ч. технологи, а як було нами виявлено – далеко не всі вони мають відповідну технічну освіту та тим більше, рівень кваліфікації. Якщо оцінити рівень їх компетенції, то ми можемо відзначити той факт, що досвіду роботи у багатьох працівників практично не вистачає у даній сфері діяльності і вони його поступово набувають в процесі виконуваних основних функцій на підприємстві.

На 1 січня 2018 року підприємству дуже важко підібрати працівників професіоналів, компетентних у даній сфері діяльності. На підприємство

приходять з бажанням працювати, але керівництво не може запропонувати їм заробітну плату не більшу за 5200 грн., окрім того, в підприємства існує система як преміювання, такі і штрафів, тому в ТОВ «Школа Спід Ап» керівництво приймає на роботу також працівників, які мають досвід роботи якщо не в даній сфері діяльності, то у спорідненій. Відтак, проведений аналіз свідчить, що питома вага основної заробітної плати (заробітна плата за відрядними розцінками, тарифними ставками та окладами) в фонді оплати праці у 2017 році складає 70,5%, додаткової заробітної плати – 23,5%, тобто частка додаткових виплат, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат є значною в структурі витрат на оплату праці персоналу.

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу ТОВ «Школа Спід Ап» на початку жовтня 2017 року, у якому брало участь 13 управлінських працівників підприємства. Його метою було визначити, яке значення мають особисто винайдені працівниками в своїй роботі цінності (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Розподіл відповідей респондентів ТОВ «Школа Спід Ап» щодо оцінки їх мотивів в роботі, %

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спід Ап»

В основі даного опитування ми були використані основні положення класичних теорій мотивації праці, характеристику яких ми навели в теоретичному розділі роботи.

Метою дослідження було з'ясувати, в якій мірі рівень заробітної плати визначальним чинником високої трудової активності працівників. Результати

опитування показують на те, що найбільш вагомим в роботі працівників ТОВ «Школа Спик Ап» є рівень заробітної плати, за ним йдуть можливість реалізації кар'єри, рівень відповідальності за виконане завдання та інші.

Наступним етапом дослідження мотивації персоналу на підприємстві було проведення анкетування працівників (Дод. К) з метою виявлення рівня трудової активності та задоволеності працівників роботою.

Для полегшення оброблення результатів та підвищення об'єктивності отриманих оцінок серед опитуваних працівників брали участь 5 керівників та 8 спеціалістів; із загальної чисельності опитуваних – 5 осіб - до 30 років та 8 осіб – після 30 років. Структура мотивів до праці персоналу наведена нижче.

Наступним етапом методики аналізу кадрової стратегії є проведення ранжирування характеристик праці для персоналу підприємства за їх значимістю, результати якого представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Ранжування характеристик праці для працівників
ТОВ «Школа Спик Ап» за їх значимістю**

№	Перелік основних характеристик праці	Ранг	В т.ч.		В т.ч. за віком	
			керів-ники	спеціа-лісти	до 30 років	після 30 років
1	Основна заробітна плата	1	1	3	2	1
2	Робота без напружень та стресів	2	2	1	1	4
3	Перспективи кар'єрного росту	3	3	4	4	2
4	Взаємовідносини з лінійним керівником	3	5	2	6	3
5	Якість надходження інформації про стан справ на підприємстві	4	4	1	1	8
6	Відповідальність за виконувану роботу	5	7	2	3	5
7	Умови праці	6	6	6	5	11
8	Престижність та різноманітність у роботі	7	8	5	7	6
9	Соціально-психологічний клімат в колективі	8	9	5	9	7
10	Можливості для прояву ініціативи в роботі	9	10	8	6	12
11	Практична цінність виконуваної роботи	10	10	7	8	10
12	Робота як засіб до самоствердження	11	11	9	10	8

Джерело: розраховано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Так, для 1-ї категорії працівників на 1-му місці знаходиться можливість професійного росту, а на останньому – престижність професії. Водночас,

працівники старшого віку ставлять на 1-ше місце високу заробітну плату, а на останнє (серед зазначених тут) – робота як засіб до самоствердження.

Як показали результати дослідження, одним із перших чинників, що впливає на задоволеність працею керівників в ТОВ «Школа Спід Ап», є високий рівень заробітної плати. Задоволеність зарплатою висловили 5,8% опитаних працівників або 7 осіб з 13 (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Пофакторний рівень задоволеності працею працівників
ТОВ «Школа Спід Ап»**

№	Фактори задоволення роботою	Задово- лені; %	Частково задоволені; %	Не задоволені; %
1.	Основна заробітна плата	53,8	28,57	21,43
2.	Робота без напружень та стресів	35,71	35,71	28,57
3.	Перспективи кар'єрного росту	42,86	42,86	14,29
4.	Взаємовідносини з лінійним керівником	35,71	21,43	42,86
5.	Якість надходження інформації про стан справ на підприємстві	50,0	21,43	28,57
6.	Відповідальність за виконувану роботу	42,86	50,0	7,14
7.	Умови праці	57,14	7,14	35,71
8.	Престижність та різноманітність у роботі	28,57	35,71	50,00
9.	Соціально-психологічний клімат в колективі	78,57	14,29	7,14
10.	Можливості для прояву ініціативи в роботі	64,29	28,57	7,14
11.	Практична цінність виконуваної роботи	50,0	30,71	28,57
12.	Робота як засіб до самоствердження	28,57	35,71	35,71

Джерело: розраховано автором

Разом з тим, спеціалісти ставлять на перше місце можливість посадового зростання та різноманітність роботи. За нашими спостереженнями, після 30 років знижується привабливість такої характеристики як можливість прояву ініціативи в процесі роботи та практична цінність роботи (настає звикання до методів і стилю роботи). На 2-ге місце спеціалісти ставлять сприятливий психологічний клімат в трудовому колективі та сприятливі умови праці.

Високий рівень задоволеності мають працівники і такими важливими характеристиками як відносини з безпосереднім начальником, колегами, що визначають психологічний клімат у колективі. Поряд з відносно високим рівнем задоволеності гігієнічними чинниками, більшість співробітників значною мірою задоволені можливістю вирішення нових проблем і розмаїтістю роботи. Проте,

рівень самостійності роботи, що був визнаний одним з основних мотиваторів, викликає невдоволення в 45% респондентів, а 20% не висловили конкретної думки з цього приводу

Задоволення роботою як засобом до самоствердження виявили тільки 25% всіх опитаних. Більшість опитаних відмітили для себе такий важливий мотиватор як кар'єрне зростання. Але дослідження показали, що одержання досвіду і нових навичок є набагато важливіше для персоналу, ніж кар'єрне зростання. 55% опитаних не висловили конкретної думки з цього питання. З цього можна зробити висновок, що для більшості цей мотиваційний чинник не є суттєвим, або ступінь не задоволеності не досягає критичної точки. Одним із значних чинників демотивування працівників виступає режим праці. Не задоволені режимом праці – 45% від числа опитаних.

Отже, можна зробити висновок, що основні гігієнічні чинники і мотиватори в цілому задовольняють працівників.

Нижче середнього показника чинники самостійного виконання розмаїтості роботи. Проте, незважаючи на особливості організації праці, зазначені вище, необхідно зробити скидку на різноманітний рівень кваліфікації і посад опитуваних. Для наочності поєднаємо дані про найбільш важливі для персоналу характеристики праці і відносний рівень задоволеності цими чинниками (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Пофакторний рівень впливу на трудову активність працівників
ТОВ «Школа Спінк Ап»**

№	Фактори	Знижує, %	Не впливає; %	Підвищує; %
1	Матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, коштовні подарунки, матеріальні компенсації)	-	7,14	92,86
2	Моральне стимулювання	-	14,29	85,71
3	Заходи адміністративного впливу	35,71	14,29	50,0
4	Трудовий настрій колективу	35,71	0,0	64,29
5	Економічні нововведення підприємства	50,0	14,29	35,71
6	Соціально-економічна ситуація в країні	35,71	35,71	28,57
7	Побоювання втратити роботу	35,71	28,57	35,71
8	Ефект змагання	14,29	35,71	50,0

Джерело: розраховано автором на основі документів ТОВ «Школа Спінк Ап»

Аналіз ступеню активності праці персоналу показав, що основний негативний вплив на персонал чинять економічні нововведення підприємства та заходи адміністративного впливу. У даному випадку мова йде про штрафи, що застосовуються керівництвом при неякісному виконанні завдань.

Чинниками, що підвищують рівень трудової активності, працівниками були названі моральне і, у першу чергу, матеріальне стимулювання. У цілому показник трудової активності персоналу знаходиться на рівні 72%, що є достатньо високим показником. Результати дослідження показали, що на більш ефективну роботу персоналу найбільший вплив мають такі фактори: матеріальне та моральне стимулювання, засоби адміністративного впливу, трудовий настрій колективу, економічні нововведення тощо, рис. 2.11.

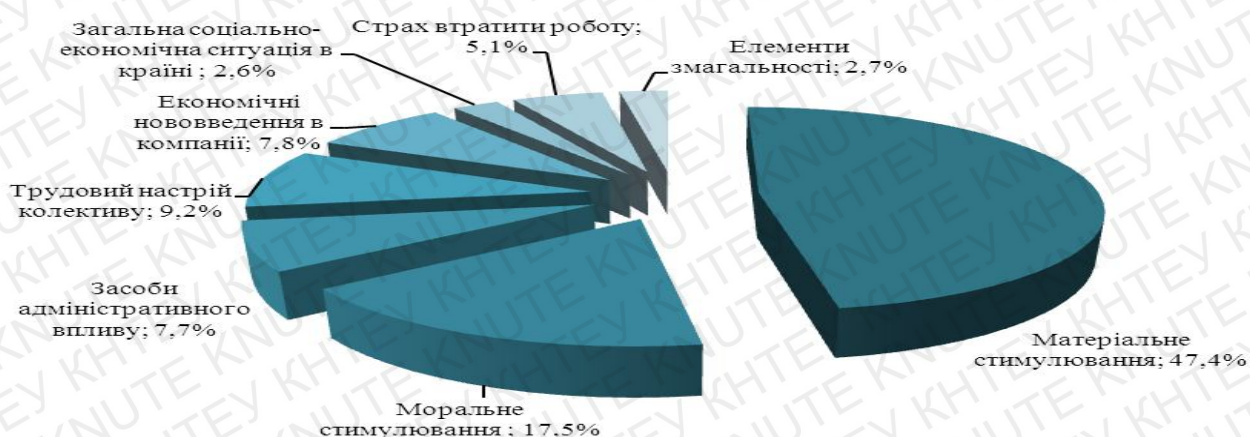


Рис. 2.11. Фактори впливу на трудову активність персоналу
ТОВ «Школа Спід Ап»

Джерело: сформовано автором на основі документів ТОВ «Школа Спід Ап»

Потрібно відзначити, що страх загубити роботу позитивно впливає на трудову активність, тільки третини всіх співробітників. Проте, більше 60% працюючих заявили про свою готовність продовжувати працювати на своїй посаді. Планують продовжувати роботу навіть ті співробітники, чий ступінь задоволення працею і заробітною платою нижче середнього, що у свою чергу вказує на наявність у персоналу сильних мотивів.

Аналіз активності роботи персоналу, показав, що основний негативний вплив на персонал чинять економічні нововведення підприємства і заходи

адміністративного впливу. У даному випадку мова йде про штрафи, що застосовуються адміністративним апаратом при неякісному виконанні працівниками завдань.

Чинниками, що підвищують рівень трудової активності, були названі *моральне і, у першу чергу, матеріальне стимулювання*. У цілому показник трудової активності персоналу знаходиться на рівні 72%, що є достатньо високим показником. Як засвідчує практика функціонування ТОВ «Школа Спід Ап», моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, а також пошани до нього з боку працівників трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній зацікавленості працівників у результатах своєї праці. В табл. 2.19 представлено структуру мотиваційного пакету адміністратора ТОВ «Школа Спід Ап».

Таблиця 2.19

Мотиваційна схема адміністратора ТОВ «Школа Спід Ап»

№	Основна частина заробітної плати	Плановий показник	Питома вага показника, %	Сума, грн.
1	Заробітна плата		100,0	6000,00
2	Постійна частина заробітної плати		70,0	4200,00
3	Змінна частина заробітної плати (залежить від KPI)		30,0	1800,00
4	Кількість нових клієнтів, що ввійшли в категорію А по вивченню англійської мови, шт.	15	40,0	720,00
5	Кількість нових клієнтів, що ввійшли в категорію А по вивченню іншої іноземної мови, шт.	13	30,0	540,00
6	Кількість нових клієнтів, що ввійшли в категорію А переклад, шт.	13	30,0	540,00
7	Компенсаційний пакет			
8	Ліміт з мобільного зв'язку на місяць			600,00
9	Витрати на організаційні заходи відшкодовуються згідно шляхових листів у розмірі встановленого ліміту. Перевитрата допускається тільки в крайній необхідності при наявності пояснювальної, підписаної керівником.			1500,00
10	Амортизація автомобіля (використання в службових цілях) в місяць.			800,00

Джерело: розраховано автором на основі документів ТОВ «Школа Спід Ап»

Мотивація працівників ТОВ «Школа Спід Ап» будується окремо для різних посад. Так, наприклад, для керівних посад нараховується 20% за

результатами року від фінансового результату. Для персоналу, що зайнятий продажем послуг, розроблена окрема компенсаційна система.

Мотиваційна схема керівника проекту містить заробітну плату, бонус та інші компенсаційні виплати. Схема нарахування бонусу при виконанні плану з маржинального прибутку представлена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Схема нарахування бонусу при виконанні плану з маржинального прибутку

Схема нарахування бонусу при виконанні плану з маржинального прибутку		
% виконання плану з маржинального прибутку	від 100% до 150%	від 150%
% премії від чистого маржинального прибутку	15%	25%
% премії від чистого маржинального прибутку по Замовнику у випадку продажу послуги	25%	

Джерело: розраховано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Умови нарахування та виплати бонусу:

1. Бонус нараховується від маржинального прибутку за мінусом прямих витрат.
2. При виконанні плану по маржинального прибутку за місяць виплачується 50% суми бонусу.
3. При виконанні квартального плану з маржинального прибутку, виплачуються 50% суми бонусу, що залишилися.
4. Бонус виплачується при виконанні наступних умов:
 - 4.1. Відсутність заборгованості замовника по оплатах і документах.
 - 4.2. При наявності фото реалізованого об'єкта.
 - 4.3. При наявності відгуку (клієнта-замовника) або рекомендаційного листа (приватний клієнт).
5. При невиконанні плану продажів по доходу або маржинальному прибутку за звітний місяць, не отримана сума доходу і маржинального прибутку лягає на місяць, наступний за звітним.

В табл. 2.21 нижче відображено постійні витрати ТОВ «Школа Спик Ап» на адміністратора школи Спик Ап. Отже, вище було розглянуто систему

мотивації адміністратора школи ТОВ «Школа Спик Ап» та встановлено, що система оплати праці даного фахівця складається із постійної та змінної оплати.

Постійна частина становить 70%, а змінна – 30% від загального обсягу оплати праці.

Таблиця 2.21

Постійні витрати підприємства на адміністратора школи

№	Стаття витрат	Сума, грн.
1	Утримання школи	800,00
2	Реклама	700,00
3	Зв'язок	600,00
4	Заробітна плата	6 000,00
5	Амортизація автомобіля	800,00
6	Утримання адміністратора	2 000,00
7	Всього за місяць:	10 900,00
	Разом за рік:	130 800,00

Джерело: розраховано автором на основі документів ТОВ «Школа Спик Ап»

Факторами оцінювання ефективності управління персоналом можуть служити такі фактори, перш за все – рівень заробітної плати, мікроклімат в колективі, умови праці тощо.

На основі експертного методу та спеціальних досліджень вдалося виявити вагомості кожного з п'яти факторів та встановити їх критерії (табл. 2.22). Якщо говорити про мікроклімат в колективі то тут мається на увазі відносини з начальниками, колегами, підлеглими, сприятливий або несприятливий психологічний клімат в групах і між ними.

Політика підприємства та адміністрації розглядається працівниками з позицій спрямованості її на людину, людські цінності, що виражаються в інформуванні працівників, притягнення їх (в якості співучасників) до життя школи іноземної мови тих чи інших важливих рішень тощо.

Критерієм названих факторів може бути тільки ступінь задоволеності потреб працівників виходячи з їх власного сприйняття цього ступеня, тобто їх думки. Значимість критеріїв визначається за схемою факторно-критеріального моделювання оцінки якості трудового життя працівників.

Таблиця 2.22

Факторно-критеріальна модель оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап»

№ пор	Фактори	Вагомість фактора	Критерії фактору	Значимість критеріїв
1	Рівень заробітної плати	0,3	1. Цілковито задоволений	1,0
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4
			4. Цілковито незадоволений	0,0
2	Можливість кар'єрного росту	0,2	1. Цілковито задоволений	1,0
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4
			4. Цілковито незадоволений	0,0
3	Умови праці та екологічна політика на підприємстві	0,2	1. Цілковито задоволений	1,0
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4
			4. Цілковито незадоволений	0,0
4	Мікроклімат в колективі	0,2	1.Цілковито задоволений	1,0
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4
			4. Цілковито незадоволений	0,0
5	Політика підприємства та адміністрації	0,1	1. Цілковито задоволений	1,0
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4
			4. Цілковито незадоволений	0,0

Використання даної моделі дозволяє виявити в абсолютно однозначному вигляді кінцеву ефективність проведення соціальної політики по тому впливу, яке надають намічені в плані розвитку трудового колективу заходи безпосередньо на працівників. Іншими словами, підвищення якості їх трудового життя визначається виходячи з ступеня задоволеності потреб на основі соціологічного опитування.

Результати проведеного опитування описані в табл. 2.23.

В процесі обробки даних були здійсненні відповідні розрахунки :

$$Ai = B_{\phi} \cdot Z_k \cdot K_n. \quad (2.1)$$

де B_{ϕ} – вагомість фактору;

Z_k – значимість критерію;

K_n – чисельність працівників.

$$Bi = \frac{Ai}{\sum Ai} \cdot 100 \quad (2.2)$$

де B_i – відсоток працівників.

За результати проведеного опитування можна сказати, що повністю задоволені своєю зарплатою тільки – 34 працівника, що становить 24,36 %. Більш задоволені ніж не задоволені своєю зарплатою працівники становлять 43,55%, що є достатньо високим показником.

Таблиця 2.23

Результати анкетування працівників ТОВ «Школа Спід Ап» по критерію рівень задоволеності заробітною платою

№ пор	Фактор	Вагомість фактору	Критерії фактору	Значимість критеріїв	Чисельність працівників	Ai	Bi
1	Рівень заробітної плати	0,3	1. Цілковито задоволений	1	34	10,20	24,36
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8	76	18,24	43,55
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4	112	13,44	32,09
			4. Цілковито незадоволений	0	34	0,00	0,00
Всього					256	41,88	100,00

Джерело: розраховано автором

Також значна частина працівників, а саме 112 осіб, у відсотковому відношенні 32,09 % більш не задоволені своєю зарплатою. Також зі слів працівників, при проведенні опитування, можна зробити висновки, що зарплата не піднімалася вже два роки поспіль, хоча й стабільно виплачується. З урахуванням цін на ринку, доцільно було б переглянути керівникам фонд заробітної плати на 2018 рік.

Крім того, спеціальні знижки для працівників школи іноземної мови, які б при цьому з одного боку створювали лояльність до підприємства з боку працівників, а з іншого сприяли б збільшенню прибутків підприємства, за рахунок збільшення замовлення послуг.

Далі проаналізуємо такий показник як – кар'єрний ріст, який є досить важливим компонентом розвитку персоналу підприємства.

Оскільки значна частина працівників є молоді, перспективні люди з бажанням працювати та розвиватись, доцільно виділити цей показник (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Результати анкетування працівників ТОВ «Школа Спінк Ап» за критерієм задоволеності працівників можливості підвищення кваліфікації за кордоном

№ пор	Фактор	Ваго- мість фактору	Критерії фактору	Значи- мість критеріїв	Чисельність праців- ників, осіб	Ai	Bi
1	Можливість кар'єрного росту	0,2	1. Цілковито задоволений	1	153	30,6	73,07
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8	57	9,12	21,78
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4	27	2,16	5,16
			4. Цілковито незадоволений	0	19	0	0,00
Всього					256	41,88	100,0

Джерело: розраховано автором

За результатами проведення анкетування, можна зробити висновок, що в цілому працівники задоволені можливостями навчання за кордоном та підвищенням кваліфікації, які забезпечує підприємство. Повністю задоволені працівники становлять – 73,07 % (це 153 осіб), не задоволені 5,16 % (це 19 осіб).

Пропозиції щодо підприємства – підтримання такого рівня задоволеності можливості кар'єрного росту працівників, а також ввести в дію програму кар'єрного росту для студентів.

Розглянемо такий показник як – задоволеність умовами праці. Для деяких співробітників компанії, а саме для фахівців з продажу, адміністраторів і викладачів встановлено шестиденний робочий тиждень при щотижневій нормі не більше 40 годин, при цьому режим роботи визначається окремим гнучким графіком, перериви на обід і відпочинок встановлюється керівником відповідного підрозділу. Для всіх інших співробітників встановлено

п'ятиденний робочий тиждень. Обідня перерва встановлена в діапазоні часу з 12.00 до 16.00 (загальна тривалість перерви не більше однієї години).

Під час робочого дня співробітники повинні знаходитися на робочих місцях. Співробітники, зайняті виконанням робіт поза офісом (зустрічі з зовнішніми клієнтами, постачальниками, відвідування інших наших шкіл і т.д.) повинні узгоджувати час своєї відсутності зі своїм безпосереднім керівником.

При відсутності на роботі через хворобу, працівник зобов'язаний надати лікарняний лист. Оплата листків тимчасової непрацездатності здійснюється відповідно до законо-давством України. Дані показника є не зовсім позитивні для підприємства, оскільки 29,95 % працівників (115 осіб) є не зовсім задоволені своїм умовам праці (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Результати анкетування працівників ТОВ «Школа Спик Ап» по критерію задоволеністю умовами праці та екологічною політикою на підприємстві

№ пор	Фактор	Вагомість фактору	Критерії фактору	Значимість критеріїв	Чисельність працівників, осіб	Ai	Bi
1	Умови праці та екологічна політика на підприємстві	0,2	1. Цілковито задоволений	1	54	10,80	35,16
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8	67	10,72	34,90
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4	115	9,20	29,95
			4. Цілковито незадоволений	0	20	0,00	0,00
Всього					256	30,72	100,0

Джерело: розраховано автором

Спілкуючись з працівниками, можна виділити декілька причин їх незадоволеності : застарілий робочий інвентар (ножики, слайсер, касові апарати); відсутність нової форми для працівників; неробочі душові кабінки або їх відсутність; відсутність кімнати для прання робочого одягу.

По даному пункту, можна зробити декілька рекомендацій щодо покращення умов праці робітників, а саме, постійний, тобто на щоденній основі

моніторинг ситуації по проблемним зонам (інвентар, душова кабіна) на наявність справних предметів. Виділення коштів на пошиття нової форми, а також постійний збір по її наявності у працівників. А також сама затратна частина покращення умов праці, це обладнання для прання форми. Також потрібно виділити відповідне місце для кімнати, обладнати її відповідним інвентарем.

Дуже важливим показником задоволеності працівників є мікроклімат в колективі. Зі слів працівників, майже всі вони були задоволені своїм колективом, часто допомагають один одному, підказують. А також спостерігається хороший взаємозв'язок з боку працівників та адміністрації школи. Дані опитування зображені в табл. 2.26.

Повністю задоволені свої колективом відповіли 113 працівників, що становить 56,9 %. Це досить високий рівень, більш не задоволені своїм колективом ніж задоволені становлять лише 9,26 %.

Таблиця 2.26

Результати анкетування працівників ТОВ «Школа Спід Ап» за критерієм задоволеністю мікрокліматом колективу

№ пор	Фактор	Ваго- мість фактору	Критерії фактору	Значимість критеріїв	Чисельність працівників, осіб	Ai	Bi
1	Мікроклімат в колективі	0,2	1. Цілковито задоволений	1	113	22,6	56,9
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8	84	13,44	33,84
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4	46	3,68	9,26
			4. Цілковито незадоволений	0	13	0	0
Всього					256	39,72	100

Джерело: розраховано автором

Незначним показником в задоволеності працівника які визначають якість трудового життя є політика підприємства та керівників. Дані зображені в табл. 2.27.

**Результати анкетування працівників ТОВ «Школа Спід Ап» за
критерієм задоволеності політикою підприємства**

№ пор	Фактор	Вагомість фактору	Критерії фактору	Значи- мість критеріїв	Чисельність праців- ників, осіб	Ai	Bi
1	Політика підпри- ємства та адміні- страції	0,1	1. Цілковито задоволений	1	34	3,4	27,51
			2. Більш задоволений, ніж незадоволений	0,8	48	3,84	31,07
			3. Більш незадоволений, ніж задоволений	0,4	128	5,12	41,42
			4. Цілковито незадоволений	0	46	0	0,00
Всього					256	12,36	100,0

Джерело: розраховано автором

Пропозиції щодо покращення мікроклімату все ж таки можемо запропонувати, перш за все це зустріч в неформальній обстановці (святкування Нового року, день народження підприємства). Для кращих працівників школи іноземної мови влаштовувати виїзні семінари. Також підтримання даного рівня шляхом спілкування керівників з рядовим персоналом.

За даним опитування можна дійти такого висновку, що працівник не зовсім чітко розуміють політику підприємства. В розмові між співробітниками, вони говорять що вводяться керівниками проекти, реалізація яких практично не можлива або не раціональна. Це й вилилось на результатах опитування – 41,42 % опитуваних не задоволені політикою підприємства, а лише 27,51 % повністю задоволені.

Пропозиції які можемо запропонувати, це при розробці нових проектів, тестування його проводити безпосередньо в школі, бажано з досвідченими працівниками, які будуть його реалізовувати. Окрім цього бажано їх також залучати до її розробки. А також періодично інформувати всіх працівників про нові проекти, які будуть стартувати в школах, повідомляти про її цілі та завдання які будуть стояти перед працівниками.

Згідно з проведеним дослідженням щодо ефективності управління персоналом у ТОВ «Школа Спід Ап» елементів механізму забезпечення ефективності управління персоналом встановлено, що підвищення рівня ефективності їх діяльності можливе лише за умов формування дієвого механізму управління персоналом, який формує систему інформаційного забезпечення, мотиваційну складову та вдосконалює бізнес-процеси на підприємстві.

На підставі отриманих даних можемо зробити висновок: для забезпечення ефективності управління персоналом необхідно оперативно приймати оптимальні рішення у сфері організаційного, мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу, розробити та впровадити заходи щодо ефективної діяльності працівників підприємства, гарантувати підвищення продуктивності та результативності праці, а також удосконалювати систему розвитку персоналу. Окремо слід звернути увагу на карти мотиваторів.

Таким чином, оцінка механізму забезпечення ефективності управління персоналом у ТОВ «Школа Спід Ап» відображає специфіку функцій управління персоналом і дозволяє об'єктивно визначити позитивні й негативні аспекти діяльності як персоналу, так і підприємства в цілому, усунути недоліки та створити умови для високопродуктивної роботи персоналу.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Школа Спід Ап» - міжнародна мережа шкіл англійської мови, яка успішно працює більше 10 років в чотирьох країнах: Україні, Польщі, Росії та В'єтнамі. У найближчих планах Speak Up – відкриття нових шкіл закордоном.

2. Мовна школа під егідою освітньої франшизи Speak Up є перевіреним рішенням, яке дає можливість створити сучасний ринок навчальних послуг, з низькою вартістю входу і високою прибутковістю. У розпорядженні буде повний асортимент маркетингових інструментів і підтримки продажів, які

допоможуть розкрутити свій освітній стартап. ТОВ «Школа Спик Ап» пропонує малі витрати по франшизі, підтримку і допомогу, а також чіткі та прозорі умови співпраці

3. Існуюча в ТОВ «Школа Спик Ап» система оплати праці не є ефективною, позаяк робить акцент лише на необхідних її складових (пряма оплата праці, витрати на соціальне забезпечення); виплати, що виконують мотиваційну функцію – зводяться до мінімуму.

4. Отже, рівень мотивації персоналу ТОВ «Школа Спик Ап» можна оцінити як вище середнього, що задовольняє більшою мірою як первинні, так і вторинні потреби працівників. Сумарна задоволеність усіма чинниками роботи, призводить до задоволеності персоналу працею і її результатами. А значить до високого рівня виправданих очікувань співробітників із подальшою підтримкою трудового мотивування. Проте, для підвищення мотивування і психологічних стимулів персоналу необхідний деякий перегляд структури управлінського апарату, з метою ослаблення морального тиску на персонал і надання спеціалістам свободи дій у рамках їхньої компетенції.

5. Основними шляхами підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства, є подальша інтеграція кадрової, економічної інформації, підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли. Істотне розширення інформації, характеристики робочих місць, що стосується, зміст самої роботи, визначальних вимог до працівника, що дозволить взаємопов'язати наймання нового працівника з характеристиками вакантних робочих місць та забезпечення працівників при наймі інформацією про можливу оплату праці, професійно-кваліфікаційному просуванні і іншими відомостями, необхідними для своєчасної оцінки працівника також є шляхами підвищення якості управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ШКОЛА СПІК АП»

3.1 Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап»

Стратегічний план дає можливість підприємству більш ефективно розподіляти обмежені кадрові ресурси, максимально адаптуватися до зовнішнього середовища, забезпечує координацію стратегічних дій для визначення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення його ефективної роботи.

Стратегічне управління підприємством спирається на кадровий потенціал як основу організації, будь-яка стратегія, на наш погляд, повинна бути пов'язана зі стратегією управління персоналом та організаційною культурою підприємства. Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому.

Ми вважаємо, що для обґрунтування вибору стратегії управління персоналом у ТОВ «Школа Спик Ап» доцільно використовувати метод ПАТЕРН. Метод ПАТЕРН був розроблений для цілей підвищення ефективності процесів прийняття рішень в області довгострокової науково-технічної орієнтації великого промислового підприємства. Метод ПАТЕРН заснований на принципі поділу складної проблеми на більш дрібні проблеми до тих пір, поки кожна підпроблема не зможе бути всебічно і надійно кількісно оцінена експертами. Велика увага приділяється розробці системи критеріїв значимості і ваги кожного з них. Суть методу полягає в тому, що, виходячи з сформульованих цілей підприємства на прогнозований період, здійснюється розгортання деякої багаторівневої ієрархічної структури, званої «деревом цілей». Для кожного рівня «дерева цілей» вводиться ряд критеріїв.

За допомогою експертної оцінки визначаються ваги критеріїв і коефіцієнти значимості, що характеризують важливість вкладу цілей в забезпечення результату з точки зору прийнятих критеріїв. Кінцевою метою методу є визначення пріоритетної мети.

Обґрунтування стратегії управління персоналом з використанням методу ПАТЕРН полягає в наступному. Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації і слугує одним з інструментів реалізації її місії і декларованих цілей. Стратегії управління персоналом можна представити у вигляді «дерева цілей». Її обґрунтування включає: розробку концепції «дерева цілей», оцінку значущості кожної гілки за допомогою системи кількісних критеріїв, що дозволить обґрунтувати пріоритетні напрямки (цілі нижнього рівня) з точки зору кінцевих цілей вищого рівня.

Запропонований нами метод включає наступні етапи:

- обґрунтування «дерева цілей»;
- обґрунтування критеріїв для оцінки значущості поставлених цілей (використовуються на наступних етапах);
- визначення вагомості запропонованих критеріїв за допомогою експертного методу;
- проведення експертного опитування оцінки значущості цілей по кожному з прийнятих критеріїв;
- складання матриці коефіцієнтів відносної важливості цілей;
- розрахунок значущості цілей за сукупністю запропонованих критеріїв;
- визначення пріоритетності цілей.

«Дерево цілей» стратегії управління персоналом складається з трьох «рівнів», причому кожний наступний впливає і підпорядкований попередньому рівні, утворюючи своєрідну ієрархічну побудову.

1 рівень - мета: підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок вдосконалення управління кадровим потенціалом;

2 рівень - укрупнені кадрові процеси (стратегії): відбір, мотивація, розвиток персоналу;

3 рівень - кадрові заходи, які реалізують ці кадрові процеси.

Нами, для кожної складової удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап» запропоновані конкретні кадрові заходи, що забезпечують реалізацію кадрових процесів всієї стратегії, отже, вони взаємопов'язані зі стратегією розвитку підприємства.

Слід зазначити, що при побудові «дерева цілей», визначаючи кадрові заходи для конкретного підприємства, необхідно враховувати індивідуальні особливості цього підприємства, а також необхідний індивідуальний творчий підхід, виходячи з його специфіки. Для рівня кадрових заходів прийняті наступні критерії оцінки значущості з точки зору досягнення цілей 1-го рівня: зростання обсягів виробництва підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікованих працівників і за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу. Вагомість критеріїв визначена експертно і становить: 0,3 і 0,7 відповідно. Для оцінки значущості кадрових заходів з точки зору прийнятих критеріїв була складена анкета та проведено опитування експертів керівного складу (експертами виступали керівник відділу кадрів та спеціалісти відділу кадрів ТОВ «Школа Спід Ап»).

Дані експертного опитування були оброблені і представлені в матриці оцінки кадрових заходів (Дод. Л). У цій матриці розраховувалися коефіцієнти відносної важливості заходів по кожній колонці за формулою середньої арифметичної зваженої.

Розраховані таким чином і пронормовані загальні коефіцієнти важливості характеризують оцінку впливу кожного фактора (кадрового заходу) на ефективну роботу підприємства. Найбільше значення дозволяє вибрати пріоритетні кадрові заходи.

Отже, найбільш значущими кадровими заходами виявилися: вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка Положення про організаційну культуру підприємства (коефіцієнт важливості 0,083 або значимість 8,3%); впровадження програмного забезпечення управління кадровим потенціалом (коефіцієнт

важливості 0,056); впровадження системи наставництва (коефіцієнт важливості 0,058) (коефіцієнт важливості 0,058); впровадження соціального пакету (коефіцієнт важливості 0,055); поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства (коефіцієнт важливості 0,054); використання кадрового аудиту (коефіцієнт важливості 0,063). Ці кадрові заходи відносяться до цілей відбору, мотивації і розвитку, що було встановлено за допомогою «дерева цілей».

Таким чином, добре розроблена стратегія управління персоналом дає можливість підприємству підготуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, скласти фінансовий план для реалізації кадрових заходів.

Сильною стороною методики ПАТЕРН є передбачене нею використання величезного досвіду експертів, що залучаються до розробки планів.

Досвід останніх років показав, що використання методичного прийому з «деревом цілей» при прогнозуванні перспектив розвитку різних підприємств, в цілому, корисно. Цей метод може допомогти виявити ті зміни технічного, соціального і економічного характеру, які можуть вплинути на перспективи розвитку різних підприємств.

Розглянемо більш детально обрані кадрові заходи основних складових стратегії управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап».

1. Вирішення проблеми недосконалості та «забюрократизованості» організаційної структури підприємства пропонується шляхом перегляду вищим керівництвом підприємства формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Також для вирішення даної проблеми пропонується розробка Положення про організаційну культуру підприємства.

Розробку даного положення можна покласти на керівника відділу кадрів ТОВ «Школа Спід Ап».

Створення Положення дозволить вирішити ряд завдань: оформити і закріпити сформовану організаційну культуру, зафіксувати єдині корпоративні

стандарти і загальні принципи ведення бізнесу, зміцнити свій зовнішній імідж, продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління, залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення Положення полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою та зрозумілою і «зсередини», і «зовні». Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» та побудувати дійсно ефективну систему управління, при якій всі: і акціонери, і «зацікавлені особи» будуть чітко й однозначно розуміти цілі та завдання, які стоять перед компанією і правила, згідно з якими вона діє.

Робота зі створення Положення починається, як правило, з діагностики загального клімату у підприємстві. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють яку-небудь спільну проблему, механізми вирішення якої разом із цінностями та написаними правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс підприємства.

2. В якості пропозиції поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників ТОВ «Школа Спик Ап», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань та ін. На організацію та проведення нових корпоративних свят ТОВ «Школа Спик Ап» пропонується виділити коштів на суму 35 тис.грн.

Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства.

Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б

можливість дізнатися своїх колег з новою боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасні заходи.

3. Придбання та впровадження програмного забезпечення 4П: Офіс Монітор 2.0.

Її система 4П: Офіс Монітор 2.0 дозволяє автоматизувати обидва ці аспекти кадрової діяльності. З її допомогою можна оперативно отримувати відомості про структуру підприємства, інформацію про співробітників. Крім того, вона дозволяє повністю автоматизувати процес збору та обробки статистики по використанню робочого часу та доступу на підприємство.

Даний програмний продукт призначений для оптимального взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників і сформувати організаційну культуру компанії третього тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних EIP-систем, що формують єдиний інформаційний простір всередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат.

4. Проведення протягом року діагностики існуючої системи управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап», а так само задоволеності нею співробітників.

5. У процесі пошуку прихованих резервів підвищення організації праці ТОВ «Школа Спінк Ап» доцільно використовувати кадровий аудит. Сьогодні наявність чітко налагодженої і відповідної законодавству системи кадрового документообігу є однією з важливих умов успішної діяльності компанії. Багато державних організацій і приватних підприємств вже усвідомили необхідність регулярного проведення не тільки фінансового, але й кадрового аудиту і хотіли б отримати незалежну й об'єктивну оцінку своєї системи кадрового документообігу.

Політичні та економічні зміни, що відбулися в останні роки в Україні, перехід компаній до ведення «білого» кадрового документообігу, а також часті перевірки з боку трудової інспекції - все це послужило підставою для появи на ринку нової послуги - кадрового аудиту.

Слід розрізняти кадровий аудит і аудит системи управління персоналом (HR-аудит). HR-аудит являє собою комплексну оцінку ефективності існуючої системи управління персоналом, її відповідності поточному етапу розвитку компанії і ступеня її готовності до стратегічних потреб бізнесу. Його також можна використовувати в ТОВ «Школа Спінк Ап», проте потрібно пам'ятати, що метою робіт HR-аудиту є виявлення актуальних недоліків та збоїв у роботі системи управління персоналом по основних підсистемах HR.

Кадровий аудит може проводитися як в рамках HR-аудиту, так і самостійно, оскільки він має власні предмет і цілі. Під кадровим аудитом слід розуміти незалежну комплексну оцінку системи кадрового документообігу ТОВ «Школа Спінк Ап», існуючих в ній процедур, стандартів і технологій, а також її перевірку на предмет повноти складу і відповідності оформлення чинному законодавству України. Мета робіт з проведення кадрового аудиту полягає у виявленні існуючих проблемних зон, що проводяться в системі кадрового документообігу на ТОВ «Школа Спінк Ап» і пошук можливостей для її оптимізації шляхом проведення аналізу роботи основних підсистем управління документами (створення, передачу, оперативного зберігання, знищення та ін.).

Своєчасно проведений кадровий аудит і подальша корекція системи кадрового документообігу дозволять ТОВ «Школа Спід Ап»:

- юридично грамотно вибудовувати взаємини зі співробітниками;
- мінімізувати можливі ризики, що виникають у процесі проходження перевірки з боку державних органів і вирішення виникаючих трудових спорів з працівниками;
- оптимізує зв'язки між підрозділами підприємства (зробить їх більш рівномірними, поки що ж, як було встановлено, зв'язки між деякими підрозділами ТОВ «Школа Спід Ап» слабкі);
- підвищити рівень управління персоналом.

6. Впровадження заходів щодо вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Школа Спід Ап». Для вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Школа Спід Ап» нами пропонується впровадження на підприємстві такої сучасної кадрової технології, як коучинг.

7. Упровадження в навчальний процес на підприємстві системи наставництва.

Система наставництва, за якої навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, виконує наступні функції: ефективна і систематична передача знань, досвіду найбільш успішних спеціалістів новачкам; передача корпоративних цінностей компанії; збереження та накопичення досвіду компанії; забезпечення системності, цілісності навчання, контроль за засвоєнням знань; мотивація персоналу; реалізація потреби в визнанні та повазі для досвідчених продавців-наставників; розвиток персоналу. Практика застосування наставництва довела успішність даного методу професійного розвитку персоналу.

8. Впровадження соціального пакету ТОВ «Школа Спід Ап».

В ТОВ «Школа Спід Ап», для підвищення мотивації персоналу, пропонується ввести одну з форм винагороди за працю, що останнім часом все

активніше використовується в регулюванні трудових відносин на національному ринку праці - соціального пакету.

Соціальний пакет - це виплати і пільги соціального характеру, які здійснює організація (роботодавець) понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, - додаткове медичне і пенсійне страхування; оплата харчування, транспортних витрат; відшкодування комунальних послуг; утримання дітей у дошкільних закладах; надання путівок; оплата навчання дітей; виплати до святкових та ювілейних дат тощо.

Грамотно складений соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу підприємства, що при цьому поліпшує ставлення до роботодавця і, в певній мірі, допомагає створити колектив, здатний ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання. Впровадження на підприємстві соціального пакета є свідченням того, що суб'єкт господарювання працює на перспективу.

Основні стратегічні напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «Школа Спін Ап», до яких можна віднести такі напрями, що визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку це: формування і ефективне використання кадрового потенціалу ТОВ «Школа Спін Ап»; маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу ТОВ «Школа Спін Ап», визначення вимог до персоналу ТОВ «Школа Спін Ап»; формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу ТОВ «Школа Спін Ап»; розробка концепції розвитку персоналу ТОВ «Школа Спін Ап», яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них; вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин на ТОВ «Школа Спін Ап»; формування напрямів соціального розвитку ТОВ «Школа Спін Ап»; вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом ТОВ «Школа Спін Ап». Надзвичайно важливим завданням розвитку управління

персоналом ТОВ «Школа Спик Ап» є глибоке розуміння і реалізація в кадровій політиці загальних задумів керівництва по розвитку підприємства.

Тобто відправною точкою розвитку персоналу ТОВ «Школа Спик Ап» має бути стратегічний план підприємства. В сучасній практиці ТОВ «Школа Спик Ап» це найбільш слабе місце. Відірваність кадрової служби ТОВ «Школа Спик Ап» від постановки перспективних цілей призводить до того, що наявний кадровий потенціал ТОВ «Школа Спик Ап» часто не здатний реалізувати нові ідеї і технології, а на його перебудову витрачається надто багато часу, що зовсім не прийнятно в умовах ринкової економіки.

Отже, розвиток управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап» надасть підприємству ряд переваг:

1. Знизиться конфліктність, поліпшаться ділові взаємини.
2. Зменшаться непродуктивні витрати часу.
3. Підвищиться задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зросте економічна ефективність бізнесу.

Одним з помітних результатів ефективного розвитку управління персоналом підприємства є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про мету підприємства та за що вона виступає. Це, у свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації.

3.2. Розробка системи заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Розглянемо більш детально обрані у попередньому підрозділі роботи заходи, спрямовані на розвиток управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап».

Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює

підходи до рішення багатьох управлінських проблем і, насамперед тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу.

Програма заходів основних складових стратегії розвитку управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма заходів основних складових системи управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап»

№	Кадрові заходи	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1	Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забіюрократизованості» Розробка Положення про організаційну культуру підприємства	Директор Керівники відділу підприємства	2 місяці	Витрати на даний захід відсутні
2	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	35 тис.грн.
3	Впровадження програмного забезпечення	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	16,5 тис.грн
4	Впровадження заходів щодо вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства - коучингу	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів		
5	Проведення діагностики існуючої організаційної культури підприємства, а так само задоволеності нею співробітників.	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	Витрати на даний захід відсутні
6	Використання кадрового аудиту	Генеральний директор Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	Витрати на даний захід відсутні
7	Впровадження системи наставництва з врахуванням ЗЕД	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	Витрати на даний захід відсутні
8	Впровадження соціального пакету	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	93,65 тис.грн

Джерело: сформовано автором для розвитку ТОВ «Школа Спід Ап»

Для вирішення проблем аналізу причин плинності персоналу на досліджуваному підприємстві було запропоновано придбання та впровадження на підприємстві кадрового програмного продукту «4П: Офіс Монітор 2.0».

Вважаємо за потрібне в області вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Школа Спід Ап» даний програмний продукт використовувати для:

- оптимізації структури підприємства на основі багатовимірної аналізу позитивних чи негативних тенденцій розвитку і стану персоналу, аналізу іміджу керівника, характеру його взаємин з колективом;
- визначення для кожного працівника професійних, психологічних, фізіологічних параметрів, для виявлення та оцінки його негативних проявів, особливостей поведінки в конфліктній ситуації, сумісності, самооцінки, потенційних можливостей, соціально-психологічної компетенції, формування для працівника різних текстових характеристик;
- для загальної та цільової профорієнтації, профвідбору, прийому на роботу, для скорочення штатів, атестації, оцінки профпридатності працівника і його здібностей до навчання, отримання рекомендацій щодо найбільш ефективного використання кожного працівника в конкретних умовах підприємства, створення профілів професій, посад, “негативних” профілів.

У результаті використання кадрового програмного продукту «4П: Офіс Монітор 2.0» управлінські рішення на підприємстві ТОВ «Школа Спід Ап» будуть прийматися тільки на підставі реальних спостережень, на основі реальних ситуацій, що мали місце в тому чи іншому підрозділі підприємства, в управлінській практиці того чи іншого управлінця.

Пропонований для впровадження на ТОВ «Школа Спід Ап» програмний продукт «4П: Офіс Монітор 2.0» запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі:

- внутрішньокорпоративний інформаційний портал;
- систему управління персоналом;

- систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство і його офіси).

В якості внутрішньокорпоративного Інtranет-порталу система «4П: Офіс Монітор» виконує дві основні функції:

- виступає в якості джерела актуальної інформації для співробітників організації;
- є інтерактивним середовищем взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом підприємства.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між співробітниками в процесі щоденної роботи і полегшує адаптацію нових співробітників до вже існуючих організаційних правил.

Вбудована система публікацій дозволяє спеціалістам відділу кадрів змінювати сторінки організаційного Інtranет-порталу та актуалізувати інформацію по мірі необхідності, не володіючи при цьому навіть мінімальними навичками програмування.

В якості інтерактивного середовища взаємодії система «4П: Офіс Монітор» надає такі засоби забезпечення спільної роботи, як форуми, голосування або опитування громадської думки, розміщення приватних оголошень співробітників, ведення власного журналу реєстрації, формування вибірових списків співробітників, оповіщення про факт появи колеги в офісі.

Система «4П: Офіс Монітор 2.0» дає можливість кожному співробітнику персоніфікувати робочі сторінки, вести і аналізувати персональний журнал обліку робочого часу, використовувати систему планування подій, управляти формою візуалізації персональної інформації для інших співробітників і змінювати персональний пароль доступу до системи.

Як кадрова система, «4П: Офіс Монітор» дозволяє структурувати і зберігати персональну інформацію про співробітників (ПІБ, фотографія, дата і місце народження, номер паспорта, номер водійських прав, ППН, домашню адресу і телефон, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, відомості про медичну страховку, графік роботи та ін.).

З її допомогою можна виконувати збір, обробку, облік і аналіз статистики по використанню робочого часу, формувати різні звіти як персональні, так і по відділах підприємства.

«4П: Офіс Монітор 2.0», як система контролю фізичного доступу, володіє можливістю автоматичного фіксування часу приходу-відходу співробітника на роботу (досягається за рахунок інтеграції з системою контролю фізичного доступу). Таким чином, за допомогою даної автоматизованої системи управління кадровим потенціалом на підприємстві стане більш досконалим, що в підсумку приведе до досягнення поставлених цілей - зниження плинності кадрів і підвищення показників ефективності діяльності ТОВ «Школа Спід Ап».

Щодо вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Школа Спід Ап», то пропонується впровадження на підприємстві такої сучасної кадрової технології, як коучинг.

Коучинг як новітня соціально-економічна форма розвитку та використання людських ресурсів є передумовою створення організації, що навчається, в якій сформований якісний трудовий потенціал, що характеризується високим рівнем загальної і професійної освіти, її відповідністю потребам підприємства, високою культурою праці, схильністю до інновацій. Коучинг сприяє збереженню капіталу знань працівників, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби враховуючи соціальні, культурні, організаційні особливості суб'єктів господарювання.

Впровадження технологій коучингу на ТОВ «Школа Спід Ап» дозволить: підвищити результативність і ефективність діяльності, як окремого працівника, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань працівника, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та

ідеологію всім співробітникам; знизити плинність кадрів за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.



Рис. 3.1. Мета, завдання та етапи системного впровадження наставництва на ТОВ «Школа Спик Ап»

Джерело: сформовано автором для розвитку ТОВ «Школа Спик Ап»

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «Школа Спін Ап» запропоновано впровадження системи наставництва на підприємстві. Система наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник займає вакантну посаду, з метою допомоги пришвидшити процеси соціалізації співробітника у колективі та інтеграції у виробничу діяльність підприємства, полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів. Мета та завдання системи наставництва, а також етапи програми її впровадження на підприємстві ТОВ «Школа Спін Ап» показано на рис. 3.1.

Під час побудови системи наставництва важливо обрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив сумлінної роботи з наставником - закріплення і перспектива подальшого кар'єрного росту в компанії, то питання заохочення самих наставників потребує вирішення. Таким чином, розроблений алгоритм впровадження. Програми наставництва на підприємстві ТОВ «Школа Спін Ап» включає такі етапи:

- 1) формулювання мети та завдань Програми наставництва;
- 2) розробка критеріїв інтеграції нового працівника;
- 3) формування критеріїв для оцінки ефективності взаємодії наставників та їх підопічних;
- 4) визначення заходів мотивації;
- 5) підготовка документів, що впроваджують та регламентують на підприємстві функціонування програми наставництва (наприклад, Положення про наставництво);
- 6) процес відбору наставників із числа досвідчених і високопрофесійних працівників підприємства;
- 7) підготовка та інструктаж наставників;
- 8) заходи впровадження Програми наставництва;
- 9) робота пілотного (пробного) проекту розробленої Програми наставництва;
- 10) отримання зворотного зв'язку від учасників;

11) аналіз та оцінка результатів реалізації пробного проекту програми наставництва: якщо підсумки в цілому позитивні - програма у разі потреби коригується та запроваджується, якщо підсумки негативні - на підприємстві повністю переглядається концепція програми наставництва.

Якщо говорити про проведення діагностики існуючої системи управління персоналом підприємства, а так само задоволеності нею співробітників, то головною метою діагностики та моніторингу ТОВ «Школа Спід Ап» є створення інструментарію і бази для прийняття управлінських рішень у сфері поточних завдань діяльності, у сфері стратегічних завдань.

В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність.

Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасні заходи. Для підвищення рівня мотивації персоналу підприємства ТОВ «Школа Спід Ап» було запропоновано впровадження соціального пакету.

В сучасних умовах можна виділити такі методи формування соціальних пакетів:

- 1) наповнення пакету відбувається відповідно до стандартів законодавства й актів самого підприємства, та містить у собі базові пункти;
- 2) складові соціального пакету обираються співробітником, який має можливість зробити вибір на користь збільшення обсягу найбільш важливих для нього виплат та послуг за рахунок зниження обсягу інших;

3) пакет обирається працівником серед декількох запропонованих підприємством різноманітних пакетів виплат та послуг приблизно однакової вартості, але різних за “наповненням”;

4) матеріальні блага, що формують соціальний пакет працівника, визначаються ним самостійно в межах отриманих за результатами щорічної атестації кількості балів;

5) соціальний пакет формується окремо для певних категорій працівників того чи іншого підрозділу (“рядових” співробітників, управлінців середньої ланки, топ-менеджерів, керівного складу тощо).

З огляду на це, на наш погляд, найбільш ефективним для працівників ТОВ «Школа Спик Ап» та доцільним для керівництва підприємства, буде «базовий пакет», що поширюється на всі категорії працівників ТОВ «Школа Спик Ап» і є постійним додатком до оплати та мотивації праці. Він може включати мінімальний спектр пільг та компенсацій в залежності від потреб трудового колективу.

Впровадження соціального пакету вимагає залучення додаткового персоналу. В ТОВ «Школа Спик Ап» це можуть бути співробітники відділу кадрів, до компетенції яких повинно бути віднесено виконання консультативної та регулятивної функції щодо існування нової системи мотивації та компенсації на підприємстві, а саме:

- надання працівникам інформації щодо основних засад системи соціального забезпечення;
- висвітлення механізму функціонування системи надання соціального пакету;
- безпосередня робота з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідного комплексу соціальних благ тощо.

Головна мета ефективного управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їх професійної і соціальної адаптації.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективне використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із ефективністю процесу управління персоналом на сьогодні є досить суттєвою. Для наглядного відображення строків реалізації запропонованих заходів в області розвитку управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Діаграма Ганта запропонованих заходів в області розвитку управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап»

№	Найменування заходу	Місяці	Тривалість виконання робіт											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розробка Положення про організаційну культуру підприємства	2	*	*										
2	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Протягом року	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Впровадження програмного забезпечення «4П: Офіс Монітор»	1			*									
4	Впровадження заходів щодо вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства - коучингу													
5	Проведення діагностики існуючої організаційної культури підприємства, а так само задоволеності нею співробітників.	Протягом року	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	Використання кадрового аудиту	Протягом року	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	Впровадження системи наставництва	Протягом року	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	Впровадження соціального пакету	1	*											

Джерело: сформовано автором для розвитку ТОВ «Школа Спик Ап»

Як видно з таблиці, такі заходи як поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства, використання кадрового аудиту та впровадження системи наставництва реалізовуватимуться на протязі всього року. Впровадження програмного забезпечення «4П: Офіс Монітор» та соціального пакету реалізовуватиметься протягом 1 місяця. На розробку Положення про організаційну культуру підприємства необхідно виділити 2 місяці.

В табл.3.3. показано матрицю відповідальності, щодо реалізації заходів в області вдосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Школа Спід Ап».

Ролі вказують вид участі підрозділу в роботі: О - Відповідальний виконавець, И - Виконавець, П - Приймання робіт, К - Консультації.

Отже, після впровадження запропонованих заходів ТОВ «Школа Спід Ап» може досягти значних результатів щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Школа Спід Ап».

Таблиця 3.3

Матриця відповідальності, щодо реалізації заходів в сфері вдосконалення управління кадровим потенціалом ТОВ «Школа Спід Ап»

№	Завдання	Виконавці			
		Генеральний директор	Керівник відділу кадрів	Економічний відділ	Спеціалісти відділу кадрів
1	Узгодження цілей	П	О	К	И
2	План по віхах	О	О	К	И
3	Бюджет заходів	К	О	О	К
4	План заходів	П	О	К	К
5	Твердження заходів	П	О	К	И

Джерело: узагальнено автором та керівником відділу кадрів ТОВ «Школа Спід Ап»

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом ТОВ «Школа

Спiк Ап», скеровувати трудовий потенцiал працiвникiв на досягнення мети органiзацiї.

За умов рацiонального впровадження захiдних технологiй управлiння персоналом на основi людського фактору вiтчизнянi пiдприємства мають можливiсть пiдвищити продуктивнiсть працi працiвникiв та ефективнiсть роботи пiдприємства в цiлому з мiнiмальними матерiальними витратами, що є особливо актуальним в даний перiод постсвiтової кризи.

3.3. Прогноз результатiв дiяльностi пiдприємства за умови реалiзацiї наданих пропозицiй

Здiйснимо прогнозну оцiнку реалiзацiї стратегiї управлiння персоналом ТОВ «Школа Спiк Ап». Спочатку проведемо аналiз необхідних витрат ТОВ «Школа Спiк Ап» на реалiзацiю запропонованих заходiв. Розрахунок початкових витрат на впровадження програмного продукту «4П: ОфiсМонiтор» в ТОВ «Школа Спiк Ап» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок початкових iнвестицiй на впровадження програмного продукту «4П: ОфiсМонiтор» в ТОВ «Школа Спiк Ап»

№	Елементи витрат	Сума, грн.
1	Вартiсть програмного забезпечення «4П: ОфiсМонiтор»	7200
2	Проходження курсу навчання співробітника підприємства з роботою програмного забезпечення «4П: ОфiсМонiтор»	3000
3	Всього	10200,0

Джерело: розраховано автором

Згiдно табл. 3.5, початковi вкладення в проект програмного продукту «4П: ОфiсМонiтор» ТОВ «Школа Спiк Ап» складають 10,2 тис.грн. Ця сума включає витрати на придбання необхідного програмного забезпечення та його установку.

Розрахунок поточних витрат на впровадження програмного продукту «4П: ОфiсМонiтор» в ТОВ «Школа Спiк Ап» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок поточних витрат на впровадження програмного продукту
«4П: ОфісМонітор» в ТОВ «Школа Спід Ап»**

№	Елементи витрат	Сума, грн.
1	Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: ОфісМонітор» в рік	4450
2	Витрати на навчання співробітника підприємства з оновленням програмного забезпечення «4П: ОфісМонітор»	1500
3	Всього	5950,0

Джерело: розраховано автором

Згідно табл. 3.6, поточні витрати на реалізацію проекту впровадження програмного продукту «4П: ОфісМонітор» в ТОВ «Школа Спід Ап» складають 5,95 тис.грн. Загальна сума необхідних витрат на впровадження програмного продукту «4П: ОфісМонітор» в ТОВ «Школа Спід Ап» становить 16,5 тис. грн. Необхідна сума може бути профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого ТОВ «Школа Спід Ап». Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий фінансовий результат ТОВ «Школа Спід Ап» на кінець 2016 року становив 402 тис. грн. Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Школа Спід Ап» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету»
для ТОВ «Школа Спід Ап», грн.**

№	Види витрат	Сума, грн.
1	Компенсація на харчування	73 осіб. * 150 грн. = 10950
2	Службовий транспорт	1 тис * 12 міс. = 12000
3	Щорічні новорічні подарунки	73 осіб.* 200 грн. = 14600
4	Надання можливості відпочинку дітей співробітників у дитячих таборах і санаторіях (700 грн. на кожного співробітника)	73 осіб*700= 5110
5	Оплата санаторно-курортного лікування (ліміт встановлюється компанією до 5000 грн.)	5000
6	Всього	93650

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Школа Спід Ап» складуть 93650 грн. на рік.

Розрахунок витрат на впровадження коучингу в ТОВ «Школа Спід Ап».

Невід'ємним учасником коучингового процесу є тренер, який є фахівцем, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству.

Основним завданням коуча є дослідження цілей, які ставить перед собою працівник. Спочатку він визначає зміст цілей та способи їх досягнення. Наступним кроком є стимулювання працівника до встановлення конкретних інструментів та термінів реалізації поставлених завдань.

Коуч здійснює супровід досягнення цілей, встановлює, чи потрібно працівнику розвивати саме такі навички, які він обрав. Він допомагає у випадку виникнення перешкод на шляху досягнення цілей та при цьому стимулює працівника до визначення причин невдач з метою запобігти їх у майбутньому. Коуч повинен розвивати вміння слухати, підтримувати та удосконалювати діяльність користувача коучингу.

Таким чином, коуч - це фахівець у сфері розвитку працівника, який у процесі коучингової комунікації забезпечує формування працівником ключових цілей, які мають бути реалізовані у конкретний встановлений період часу. Основною особливістю коуча є те, що він не надає готові рішення для розв'язання конкретної проблеми.

Основним завданням коуча є створення передумов для користувача коучингу, в яких він самостійно формуватиме свої цілі, засоби досягнення цілей, зможе вибрати найкращі та спланує конкретний перелік дій по досягненню цілей.

Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити фахівця відділу кадрів ТОВ «Школа Спик Ап» в офіс Академії коучингової майстерності «WPQ». По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга (табл.3.7). Згідно табл. 3.7,

вкладення в проєкт впровадження коучингу на ТОВ «Школа Спик Ап» складають 17,95 тис.грн.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап» призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах.

Таблиця 3.7

**Розрахунок інвестицій на впровадження коучингу
в ТОВ «Школа Спик Ап»**

№	Елементи витрат	Сума, тис.грн.
1	Навчання спеціаліста відділу кадрів фахівцями коучингового центру	13,0
2	Проходження курсу підвищення кваліфікації спеціаліста відділу кадрів з коучингу в рік	4,95
3	Всього	17,95

Джерело: розраховано автором

Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. На думку спеціалістів відділу кадрів ТОВ «Школа Спик Ап», після ефективної реалізації запропонованих заходів чистий дохід підприємства може зрости на 15%.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними для реалізації.

Практичне значення розробленої програми полягає у тому, що її використання у ТОВ «Школа Спик Ап» під час впровадження заходів з підвищення ефективності системи управління персоналом дозволить підвищити результати фінансово-господарського стану ТОВ «Школа Спик Ап», що у подальшій діяльності (2018-2019 роки) вплине на прибутковість компанії та підвищення рівня чистого прибутку, що відобразатиме необхідні зміни у системі управління персоналом та відповідатиме планам економічного розвитку господарюючих суб'єктів.

Таблиця 3.8

Ефект від впровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Школа Спід Ап» на 2018 р., тис.грн.

	2018 рік				Всього за 2018 р.
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
	399094,7	354406	393198,3	404991,2	1551690,3
	67846,1	60249,1	66843,7	68848,5	263787,4
	124705	110741,3	122862,6	126547,5	484856,4
	192708,7	170990,1	189706,3	195396	748801,3
	208198,5	183415,9	203492	209595,2	804701,4
	35393,7	31180,7	34593,6	35631,1	136799,2
	172804,8	152235,1	168898,4	173963,9	667902,2

**План доходів від впровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління
ТОВ «Школа Спід Ап» на 2019-2020 р., тис.грн.**

Показники	2019 рік				Всього за 2019 р.	1-й квартал	кв
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал			
Доходи	439004,2	389846,7	432518,1	445490,3	1706859,3	458958,9	40
ПДВ	74630,7	66273,9	73528,1	75733,3	290166,1	78023,0	69
Операційні витрати	137175,6	121815,3	135148,9	139202,3	533342,0	150893,1	13
Разом витрати	211806,3	188089,2	208676,9	214935,6	823508,1	228916,1	20
Прибуток до оподаткування	227197,9	202057,4	223841,2	230554,7	883351,2	230042,8	20
Податок на прибуток	36351,7	32281,2	35814,6	36888,7	141336,2	36806,8	32
Чистий прибуток	190846,3	169476,2	188026,6	193665,9	742018,0	193236,0	17

У табл. 3.8-3.9 проведемо план доходів та витрат ТОВ «Школа Спід Ап» на 2018 рік з помісячним розподілом та на 2019-2020 рр. з щоквартальним розподілом на умовах впровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом.

Основними резервами стрімкого росту прогнозованих фінансових результатів є зростання обсягу реалізації послуг з вивчення іноземної мови, зниження собівартості реалізованих послуг. Збільшення обсягу реалізації послуг для ТОВ «Школа Спід Ап» було досягнуто за рахунок: зростання обсягу послуг, зменшення залишків готової продукції на кінець звітної періоду та підвищення рівня цін, що позитивно вплинуло на якість обслуговування та підвищення прибутковості ТОВ «Школа Спід Ап».

Отже, щоб прибуток ТОВ «Школа Спід Ап» зростав та якість послуг поліпшувалося, підприємство повинне: покращувати якість обслуговування враховуючи постійну зміну кон'юнктури ринку шкіл іноземної мови, нарощувати обсяги реалізації послуг по вивченню іноземних мов, розширювати, орієнтуючись на ринок, асортимент і якість продукції та послуг, впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, зменшувати витрати на послуги, з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є у його розпорядженні, у тому числі фінансові ресурси, зі знанням справи вести цінову політику, бо на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни, грамотно будувати договірні відносини з клієнтами, вміти найбільш доцільно розміщати (вкладати) одержаний раніше прибуток з точки зору досягнення оптимального ефекту.

Висновки до розділу 3

1. Найбільш значущими кадровими заходами виявилися: вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»;

розробка Положення про організаційну культуру підприємства (коефіцієнт важливості 0,083 або значимість 8,3%); впровадження програмного забезпечення управління кадровим потенціалом (коефіцієнт важливості 0,056); впровадження системи наставництва (коефіцієнт важливості 0,058) (коефіцієнт важливості 0,058); впровадження соціального пакету (коефіцієнт важливості 0,055); поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства (коефіцієнт важливості 0,054); використання кадрового аудиту (коефіцієнт важливості 0,063). Ці кадрові заходи відносяться до цілей відбору, мотивації і розвитку, що було встановлено за допомогою «дерева цілей».

2. Вирішення проблеми недосконалості та «забюрократизованості» організаційної структури підприємства пропонується шляхом перегляду вищим керівництвом підприємства формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Також для вирішення даної проблеми пропонується розробка Положення про організаційну культуру підприємства.

3. Придбання та впровадження програмного забезпечення 4П: Офіс Монітор 2.0. Даний програмний продукт призначений для оптимального взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників і сформувати організаційну культуру компанії третього тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних EIP-систем, що формують єдиний інформаційний простір всередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат.

4. Проведення протягом року діагностики існуючої системи управління персоналом ТОВ «Школа Спик Ап», а так само задоволеності нею співробітників. В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно.

5. У процесі пошуку прихованих резервів підвищення організації праці ТОВ «Школа Спінк Ап» доцільно використовувати кадровий аудит. Впровадження заходів щодо вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Школа Спінк Ап». Для вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Школа Спінк Ап» нами пропонується впровадження на підприємстві такої сучасної кадрової технології, як коучинг.

6. Упровадження в навчальний процес на підприємстві системи наставництва. Система наставництва, за якої навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, виконує наступні функції: ефективна і систематична передача знань, досвіду найбільш успішних спеціалістів новачкам; передача корпоративних цінностей компанії; збереження та накопичення досвіду компанії; забезпечення системності, цілісності навчання, контроль за засвоєнням знань; мотивація торговельного персоналу; реалізація потреби в визнанні та повазі для досвідчених продавців-наставників; розвиток персоналу. Практика застосування наставництва довела успішність даного методу професійного розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи досягнуто виконання поставлених завдань відповідно до мети дослідження.

1. На основі аналізу й узагальнення теоретичного та науково-економічного підґрунтя виявлено, що існуючий механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства суб'єкта ЗЕД потребує нових теоретико-методичних підходів до його вдосконалення, які відповідають економічним реаліям діяльності підприємства та сучасним концепціям управління. Запропоновані концептуальні положення вдосконалення функціонування механізму забезпечення ефективності управління персоналом базуються на засадах функціонально-структурного підходу, що дозволяє визначити склад компонентів механізму управління персоналом підприємства, досягнути їх функціональної єдності та врахувати темпоральний аспект для розроблення заходів щодо забезпечення ефективності результатів діяльності персоналу.

2. Проаналізовано фактори, що впливають на управління персоналом та механізм його здійснення. Результати проведених досліджень дозволили уточнити склад компонент механізму забезпечення ефективності управління персоналом та обґрунтувати доцільність введення організаційної, мотиваційної та інформаційної компонент як ключових, що, у свою чергу, дає можливість обрати форму управлінського впливу, визначати взаємозв'язки між індикаторами ефективності управління персоналом із приведенням їх до єдиної платформи шляхом порівняння пропорцій та темпів розвитку основних сфер управління персоналом підприємства.

3. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки управління персоналом. За результатами узагальнень наукових підходів до трактування поняття забезпечення ефективності управління персоналом розвинено понятійний апарат управління персоналом підприємств, зокрема «механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства», що визначається як комплекс

довгострокових методів, засобів і функцій управління, який формує через економічні важелі його відносини із зовнішнім середовищем із метою забезпечення ефективності управління персоналом, і розглядається крізь призму ключових компонентів та дає змогу адаптувати соціокультурний та економічний простір підприємства в умовах євроінтеграції для нарощування конкурентних переваг.

4. Проаналізовано господарську та зовнішньоекономічну діяльність підприємства ТОВ «Школа Спик Ап» шляхом дослідження організаційної та фінансово-економічної діяльності. ТОВ «Школа Спик Ап» працює на висококонкурентному ринку, існує невелика ймовірність виходу на ринок нових конкурентів. ТОВ «Школа Спик Ап» необхідно робити акцент на якості надання послуг, наявності сертифікатів, формувати довгострокові конкурентні переваги.

5. Оцінено зовнішні ринки для продукції ТОВ «Школа Спик Ап», а саме можливості виходу підприємства на ринок Китаю та Італії. Інвестування в сферу освіти стає все більш перспективним. Швидко зростаюча економіка Китаю створює підґрунтя для розвитку різноманітних тренінгів з іноземних мов. EF (English First) єдина освітня франчайзингова організація, яка успішно працює на ринку Китаю. Разом зі зростаючим попитом на різні тренінги з іноземних мов, командної роботи та бізнес тренінги, зростає потенціал ринку загалом.

6. Проаналізовано діючу стратегію управління персоналом шляхом визначення загальної стратегії; планування потреби організації в персоналі з урахуванням діючого кадрового складу; залучення, відбіру та оцінювання персоналу; підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка; системи просування по службі (управління кар'єрою); звільнення персоналу; побудови та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці; управління витратами на персонал у ТОВ «Школа Спик Ап».

7. Визначено основні напрями вдосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «Школа Спід Ап» шляхом впровадження заходів щодо вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Школа Спід Ап». Для вдосконалення організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу нами пропонується впровадження на підприємстві такої сучасної кадрової технології, як коучинг. Коучинг – перспективний напрям підвищення кваліфікації кадрів у вітчизняному бізнесі, оскільки допомагає максимально використовувати потенціал людини і розвивати його здібності.

8. Розроблено систему заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Впровадження технологій коучингу на ТОВ «Школа Спід Ап» дозволить: підвищити результативність і ефективність діяльності, як окремого працівника, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань працівника, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність кадрів за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

9. Представлено прогнозну оцінку реалізації стратегії управління персоналом підприємства та виявлено, що запропоновані заходи сприятимуть зниженню конфліктності, поліпшаться ділові взаємини; зменшаться непродуктивні витрати часу; підвищиться задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці; зросте економічна ефективність бізнесу. Одним з помітних результатів ефективного розвитку персоналу є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про мету підприємства та за що вона виступає. Це, у свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Александрова Т.Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т.Г. Александрова. — О. : ГОУ ОГУ, 2015. — 63 с.
3. Алібекова Ю. Т. Синергетичний ефект у системі еколого-орієнтованого адміністративно-територіального управління / Ю. Т. Алібекова, В. П. Гордієнко // матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку» – С. : СумДУ. – 2013. – Т.2 – С. 22 - 24.
4. Бажан І.І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1 (20). —С. 69 -73.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручн. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К. : ЦУЛ, 2011. — 468 с.
6. Баюра Д.О. Соціальні параметри конкурентоспроможності в контексті розвитку механізму КСВ / Д.О. Баюра, О.А. Буян // Економічний часопис — XXI. — 2012. — № 5 - 6. — С. 32 - 35.
7. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: [учеб. пособ. для вузов] / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 399 с.
8. Боди Д. Основы менеджмента / Д. Боди, Р. Пэйтон. – СПб.: Питер, 2009. – 816 с.
9. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании / Е. Бокшицкая // Менеджер по персоналу. — 2010. — № 5. — С. 10 - 15.
10. Брусникин Н. Деловой рейтинг высшего образования / Н. Брусникин // Менеджер по персоналу. — 2011. — № 11. — С. 14 - 17.

11. Василик А.В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — К. : КНЕУ, 2015. — Т.2. : Управління персоналом в організаціях. — С. 158 - 164.
12. Виханский О. С. Менеджмент: [учеб.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Гардарики, 2015. — 528 с.
13. Вітлінський В.В. Математичне програмування: Навч. - метод. посіб. / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний, Т.О. Терещенко. — К. : Вид-во КНЕУ, — 2012. — 246 с.
14. Войнаренко М.П. До нової парадигми в оцінці суспільної праці та формуванні інтелектуального потенціалу нації / М.П. Войнаренко // Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. — Львів : НО України, 2011. — С. 25 - 26.
15. Войтко С.В. Динамічне моделювання складових інноваційної стратегії підприємств машинобудування у забезпеченні сталого розвитку / Т.Є. Анкудович, Л.В. Афанасьєва, С.В. Войтко // Вісник Черкаського університету ім. Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. — Черкаси: Видав. відділ ЧНУ, —2012. — № 33 (246). — С. 3 - 9.
16. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: Формування та оцінювання / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. — К. : Центр навчальної літератури, 2012. — 224 с.
17. Гавриш О.А. Інформаційні технології в антикризовому управлінні підприємством / О.А. Гавриш, Т.В. Трихліб // Сучасні проблеми економіки та підприємництва — 2011. — №6 — С. 59 - 63. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. : http://keip.kpi.ua/kaf_doc/Sb_6_2011.pdf.
18. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко, Н.І. Ситник, В.Е. Грамотнєв. — К.: НТУУ «КПІ», — 2014. — 496 с.

19. Гесць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2008. – Ч1 – 389 с. – Режим доступу : <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>
20. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. — 265 с.
21. Гибсон Д.Л. Организации:поведение, структуры, процессы / Д.Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Донелли. – М.: НИФРА-М, 2006. – 662 с.
22. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. — К. : Техніка, 2004. – Вип. 59. — С. 231 - 238.
23. Гріфін Р. Основи менеджменту: [підруч.] / Р. Гріфін, В. Яцура; [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів: БаК, 2007. – 624 с.
- 24.Грішнова О.А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні [Електронний ресурс] / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. — 2013. — № 2. — С. 167 - 178. — Режим доступу до журн. : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dse_2013_2_18.pdf.
25. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. – 398 с.
26. Дафт Р. Л. Менеджмент: [учеб. для слуш., обуч. по программе «Мастер делового администрирования»] / Р. Л. Дафт; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013. – 655 с.
- 27.Довбенко М.В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов: Учебное пособие / М.В. Довбенко, Ю.И. Осик. — М. : Академия Естествознания, — 2011. — 350 с.
28. Доронина М.С. Управление мотивацией / Доронина М.С., Наумик Е.Г., Соловьев О.В. — Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. — 240 с.

29. Дрофа В. В. Управління персоналом науково-виробничих організацій / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. – М.: Інформ-Знання, 2007. – 208 с.
30. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці / К. Дудок // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2009. – № 2. Ч. 1. – С. 69 - 73.
31. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств машинобудування: методичні підходи до побудови / В.В. Пастухова, Ю.П. Матусов, Г.О. Дудукало // Збірник наукових статей: «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика»: збірник наукових статей. — Полтава: видавець Шевченко Р.В., — 2014. — С. 91 - 96.
32. Дудукало Г.О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу / Г.О. Дудукало // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — №8(146). — С. 55 - 60. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. : <http://eco-science.net/archive2013/263--8146.html>.
33. Евтюшкин А. "На пути из Детройта в Голливуд" / А. Евтюшкин. // "eCommerce World". — 2000. — № 04.
34. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. — 3-е изд. — Н. Новгород : НИМБ, 2008. — 624 с.
35. Єременко В. Соціальна економіка / В. Єременко. — 4-ге вид., адапт. і доп. — К. : ІВЦ Держкомстату України, 2015. — 351 с.
36. Журавлев П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. — М. : Экзамен, 2004. — 448 с.
37. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: моногр. / Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. — М. : Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург : Деловая книга, 2006. — 232 с.
38. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг / Занюк С. — К. : Эльга-Н; Ника-Центр, 2012. — 352 с.

39. Запровадження системи електронного документообігу в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. : <http://www.minjust.gov.ua/7546>.

40. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов. — М. : Экзамен, 2010. — 576 с.

41. Книш Я.В. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування регіональної економіки / Я.В. Книш // Економічний простір. — 2011. — № 46. — С. 75 - 76.

42. Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Коломієць // Інституціональний вектор економічного розвитку. — 2008. — Вип. 1 (2) — Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_11.PDF.

43. Колот А.М. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". — К. : КНЕУ, 2009. — 332 с. — Бібліогр.: С. 275 - 277.

44. Кольцова Л.Н. Жизненный цикл: организации, подразделения, работника [Электронный ресурс] / Л.Н. Кольцова, В.В. Кольцова, А.Б. Марко. — Режим доступа к журн. : http://www.tacon.ru/stat/kolbcova_cikl.doc.

45. Коротаєва Ю. Перспективи та проблеми машинобудування [Електронний ресурс] / Ю. Коротаєва // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 1 (6). — С. 82 - 90. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12kyvtpm.pdf>.

46. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Корсаков Д.О. // Бібліотечний вісник. — 2011. — №4. — Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

47. Кредисов А. И. История учений менеджмента / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р, 2006. – 336 с.
48. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К. : Кондор. — 2015. — 428 с.
49. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах / Л. Кушплер // Синергія. — 2004. — С. 4 - 7.
50. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия / Е.В. Лапин. — Сумы : Университетская книга, 2007. — 359 с.
51. Левин А. "CALS - сопровождение жизненного цикла". "Открытые системы" / А. Левин, Е. Судов. — 2001. — № 3.
52. Лукичева Л. И. Управление организацией: [учеб. пособ.] / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2008. – 360 с.
53. Лукьянченко Н.Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н.Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. — 2012. — Вип. 2. — С. 7 - 11.
54. Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации / М.И. Магура // Управление кадрами. — 2003. — №7 — С. 14 - 20.
55. Макаров В.Л. Формирование экономики знаний: концепции и проблемы. Гл.1 / В.Л. Макаров // Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / гл. ред. Б.З. Мильнера. — М. : ИНФРА-М, — 2009. — С. 11 - 26.
56. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності промислових підприємств: Монографія / Мартиненко В.П. — К. : Центр навчальної літератури, — 2006. — 328 с.
57. Маслоу А. Теория человеческой мотивации (Мотивация и личность) / А. Маслоу. Пер. А. М. Татлыбаевой; терминологическая правка В. Данченка. — К. : PSYLIB, 2004. — Гл. 4.

58. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — К. : "Академвидав", 2011. — 416 с.

59. Мельник О.М., Мельник М.М. Особливості окремих типів національного економічного розвитку. // Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-прак. конф., Київ, 20-22 листопада 2013 р. / відп. ред. А.А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. — С. 93 - 94.

60. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова. — Курск : Курський держ. ун-т, 2008. — Режим доступу до журн. : <http://scientific-notes.ru/pdf>.

61. Мильнер Б. Системный подход к организации управления / Б.Мильнер [и др.]. — М. : Экономика, 2011. — 224 с.

62. Мочерний С.В. Экономическая теория / С.В. Мочерний. — М. : ЗАО «Книга-сервис», 2012. — 416 с.

63. Нижник В.М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі у правління підприємством / В.М. Нижник, О.А. Харун // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар. наук.-прак. конф., Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 р. / — Тернопіль : ТНЕУ, 2009. — С. 373 - 374.

64. Осовська Г. В. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. — К.: Кондор, 2008. — 581 с.

65. Офіційний сайт ТОВ «Школа Спід Ап» [Електронний ресурс]. — Режим доступу https://new.speak-up.com.ua/?gclid=Cj0KCQjwyvXPBRD-ARIsAJeQeoF3hY5d51XhvYHCyqywkzeRqxjg1NTonPIHxCpvkOhGu-rcZRtZyFgaAlgKEALw_wcB

66. Пастухова В.В. Механізм забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств / В.В. Пастухова, Г.О. Дудукало // Збірник наукових статей:

«Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика»: збірник наукових статей. — Полтава: видавець Шевченко Р.В., — 2014. — С. — 233 - 235.

67. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. — Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

68. Прокопишин Л.П. Управлінські інновації та особливості їх використання на підприємствах в сучасних умовах. / Л.П. Прокопишин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2008р. — №628. — С. 628 - 633.

69. Пугачев В.П. Руководство персоналом / В.П. Пугачев. — М. : Аспект-Пресс, 2006. — 445 с.

70. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір. — 2008. — № 15. — С. 275 - 286.

71. Роббинс С. Менеджмент / С. Роббинс, М. Коултер; [6-е изд-е, пер. с англ.]. — М.: Вильямс, 2005. — 880 с.

72. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 8, ч. 2. — С. 303-307.

73. Скударь Г.М. Мотивация к труду в условиях перехода к рынку / Г.М.Скударь, В.А.Панков, А.Л.Еськов [и др.]. — К. : Техніка, 2005. — 114 с.

74. Смоляр Л.Г. Важливість стимулювання персоналу до творчої діяльності на виробничих підприємствах / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2015. — № 11. — С. 41 - 43.

75. Спивак Б.А. Организационное поведение и управление персоналом / Б.А. Спивак. — СПб. : Питер, 2009. — 416 с.

76. Сталый розвиток регіонів України / наук. кер. М.З. Згуровський. — К. : НТУУ «КПІ», — 2009.

77. Статистична інформація – Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
78. Сухоруков А. Пріоритети розвитку машинобудівної промисловості у рамках антикризової політики України. Аналітична записка [Електронний ресурс] / А. Сухоруков, О. Собкевич, Є. Белашов. – Режим доступу : <http://industry.gov.ua/static>.
79. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Н. Тарнавська, О. Напора. – К.: Кондор, 2008. – 287 с.
80. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М. : Дело, 2007. — 336 с.
81. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2015. — № 4. Т. 1. — С. 78 - 80.
82. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.
83. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практ.пособие / С.В. Шекшня. — 7-е изд. — М. : ЗАО «Бизнес-класс.Интел-Синтез», 2014. — 368 с.
84. Dessler G. Human Resource Management / G. Dessler. — Pearson Education, —2000. — 67 p.
85. Global Reporting Initiative Руководство по отчетности в области устойчивого развития. Версия 3.0. — 2000–2006. — 54 с.
86. Herzberg F., Mauser B., Snyderman B.B. The Motivation to Work / Herzberg F., Mauser B., Snyderman B.B. — N. Y. : Wiley, — 1959.
87. Johnston J., DiNardo L. Econometric methods / J. Johnston, L. DiNardo. — N. Y. : McGraw Hill, 1996. — 650 p.

88. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action/ Kaplan R.S., Norton D.P. — Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. — 453 p.

89. Kovalska K.V. The Formation of the Personnel Assessment System On an Enterprise in the Market Economy / K.V. Kovalska, Y.V. Olishevskaya // The priorities of the world science: experiments and scientific debate: Proceeding of the III International scientific conference 18 - 19 February 2014, Saint Petersburg. — North Charleston, SC, USA: CreateSpace. — Pp. 36 - 49.

90. Lawler Edward E. Motivation in Work Organizations / Lawler Edward E. — Monterey. Calif. : Brooks. Cole, — 1973.

91. Maslow A.A. Theory of Human Motivation // Psychological Review. — 1943. N.50 — P. 370 - 396.

92. Mathis L., Personnel R. Human Resource Management / L. Mathis, R. Personnel. // West Publishing Company, — 1991. — 45 p.

93. Meshoulam I. Proactive Human Resource Management / I. Meshoulam, J. Baird // N.Y. — 2010. — Winter.

94. Michael E. Porter. Competitive Strategy / Michael E. Porter // Simon & Schuster, — 2004. — 416 p.

95. Richard H. Euro Managers & Martians / Richard Hill. — Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. — 264 p. 50

96. The Business School for the World [Электронный ресурс]. — Режим доступа до журн. : www.insead.edu.

97. The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done (2004). Русскоязычное издание: Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем. — М. : «Вильямс», 2007. — С. 416.

98. The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyperconnected World — Режим доступа до журн. : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf.

99. The Networked Readiness Index 2013 - World Economic Forum [Электронный ресурс]. — Режим доступа до журн. : http://www3.weforum.org/docs/GITR/2013/GITR_OverallRankings_2013.pdf.
100. Torrington D., Hall L. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall. Pearson Education, — 2000.
101. Tuyen Thanh Nguyen. Knowledge Economy and Sustainable Economic Development: A Critical Review [Электронный ресурс]. — Walter de Gruyter GmbH & Co. KG, Berlin / New York, —2010. — Режим доступа до журн. : <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783598251818.pdf>.
102. World Intellectual Property Organization [Электронный ресурс]. — Режим доступа до журн. : www.wipo.int.