

Денисюк Е.О., магістр, Шкода М.С., к.е.н., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну
**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Анотація. У статті досліджується процес використання інноваційних методів в управлінні персоналом організації. Запропоновано застосування партисипативного управління як процесу поширення власності на способи виготовлення і управління на співробітників фірми. Апробація впровадження партисипативного управління персоналом проведена за даними ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат». Запропоновано сформулювати мотиваційну модель ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» як комплексну цільову систему, що забезпечує поєднання інтересів компанії та її співробітників.

Ключові слова: партисипативне управління, мотиваційна модель, організаційно-економічна модель кадрової мотивації, матеріальні та фінансові вигоди.

Денисюк Е.А., магистр, Шкода М.С., к.э.н., доц.
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Аннотация. В статье исследуется процесс использования инновационных методов в управлении персоналом организации. Предложено применение партисипативного управления как процесса распространения собственности на способы изготовления и управление на сотрудников фирмы. Апробация внедрения партисипативного управления персоналом проведена по данным ООО «Чернобай-быткомбинат». Предложено сформировать мотивационную модель ООО «Чернобай-быткомбинат» как комплексную целевую систему, обеспечивающую сочетание интересов компании и ее сотрудников.

Ключевые слова: партисипативное управления, мотивационная модель, организационно-экономическая модель кадровой мотивации, материальные и финансовые выгоды.

Denisyuk E., Shkoda M.
Kyiv National University of Technologies and Design
**USE OF INNOVATIVE METHODS IN MANAGEMENT
BY PERSONNEL ORGANIZATION**

Abstract. The article examines the process of using innovative methods in the management of personnel of the organization. The author proposes the use of participative management as a process of distributing ownership of the methods of manufacturing and management of employees of the company. Approbation of implementation of participatory personnel management was carried out according to LLC "Chornobay-Pumps". It is suggested to form a motivational model of Chernobyl-Pumps' Commodity Company as a complex target system, which provides a combination of interests of the company and its employees.

Keywords: party-level management, motivational model, organizational-economic model of staff motivation, material and financial benefits.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Система управління персоналом на мезорівні (у межах окремого підприємства) набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням соціально-політичної напруги, відсутністю продуманих заходів з реалізації творчих, особистісних здібностей працівника.

Нинішні умови ринкової економіки обумовлюють потребу в розробці принципово нових, інноваційних підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що фундаментальною можливістю підприємства є персонал, а за його межами – споживачі продукції, товарів, робіт та послуг, якість і конкурентоспроможність яких забезпечують працівники. Правила, на котрих ґрунтується система управління персоналом, вимагають невідмінного оновлення та уточнення, адже ринкове середовище діяльності національних підприємств повсякчасно змінюється. З ціллю побудови вискоефективної системи управління персоналом варто розробити продуктивні принципи формування відповідної системи мотивації в сучасних умовах ринку. Таким чином, впровадження відповідної системи мотивації, обумовить збільшення працездатності працівників, а отже підвищення обсягу виконаних робіт та обсягу реалізованої продукції.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблеми управління персоналом підприємства та його практичного здійснення всебічно розглянули такі вчені та практики, як: І.В. Філіпшин, Н.В. Бондаренко, А.О. Козинець, Є.В. Крикавський, С.В. Леонова та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців [1–11].

Невирішені частини дослідження. Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові, інноваційні підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

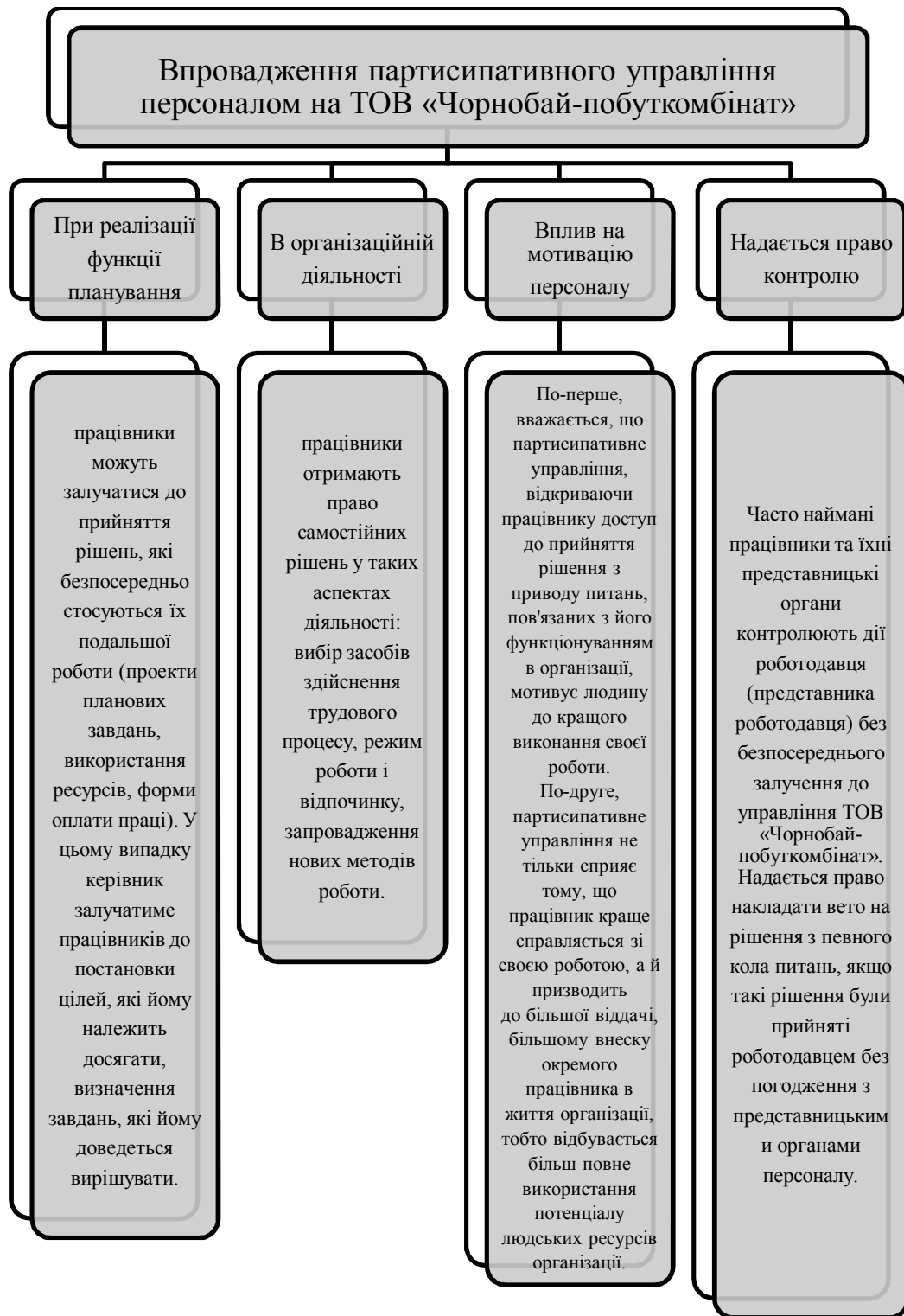
Мета дослідження. Обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендації щодо використання інноваційних методів в управлінні персоналом організації на прикладі ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат».

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Вивчення системи управління персоналом на підприємстві потребує комплексного підходу до аналізу його якісних і кількісних показників. Це передбачає необхідність спеціального прикладного використання логічного ланцюга взаємозв'язку методів виявлення основних тенденцій, постановки правильного управлінського завдання та в підсумку практичного застосування результатів аналізу. Ґрунтовне пояснення цього постулату забезпечує методика побудови інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємств, де описано основні етапи взаємодії інформаційної системи суб'єкта господарювання, загального стану його середовища та методи удосконалення системи управління персоналом. Дієвою методикою підтримувати важливий освітній ступінь, втілити в життя інвестування в людський капітал фірми, вважається партисипативне управління – поширення власності на способи виготовлення і управління на співробітників фірми [1].

В цілому функціонування партисипативного механізму на підприємстві може гарантувати згодом впровадження:

- полегшення обміну внутрішньофірмової інформації – члени взаємодії отримують більш широку і неупереджену інформацію про роботу підприємства;
- дієва робота і закріплення командного духу – приватна роль співробітників в процесі управління сприяє перетворенню намірів фірми в особистісні наміри, роль в досягненні цілей підприємства призводить до задоволення особистих потреб працівників;
- купівля керівництвом фірми додаткових ресурсів для укладення власних прийдешніх завдань – у співробітників з'являються нові можливості, нові знання, розширюється горизонт їх власних ймовірностей [4].

Апробація впровадження партисипативного управління персоналом проведена за даними ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» (рис. 1).



Джерело: розробка авторів.

Рис. 1. Впровадження партисипативного управління персоналом на прикладі ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат»

Процес формування стратегії управління персоналом ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» повинен базуватись на основі мотиваційних потреб персоналу. Стратегія мотивації досліджуваного підприємства формується за рахунок створення відповідної адаптованої мотиваційної моделі. Формування мотиваційної моделі ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» як комплексної цільової системи забезпечує поєднання

інтересів компанії та її співробітників. Вона не повинна бути постійною, повинна змінюватись. Саме тому процес її становлення і розвитку є безперервним, і повинен швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Процес розробки та реалізації організаційно-економічної моделі кадрової мотивації ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» є досить складним і займає багато часу. Узгодженість всіх компонентів цієї моделі вимагає подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого поділу прав і обов'язків менеджера по персоналу, визначення місця і ролі кадрових служб в організаційній структурі управління підприємством, розробки та обґрунтування стратегії управління персоналом та бюджетного фінансування пріоритетних напрямків роботи з персоналом, який буде формуватися із сукупності протилежних особистостей групою однодумців з високим рівнем мотивації до праці.

Для того, щоб поліпшити систему матеріальної мотивації пропонується ввести програму планування кар'єри, яка призведе до збільшення заробітної плати працівника.

В 2017 р. була експериментально запроваджена щомісячна оцінка роботи для деяких посад на основі ключових показників діяльності та визначення розміру їх преміальної винагороди в залежності від виконаної роботи. В кінці звітного місяця для окремих посад заповнюється спеціальна форма, в яку вноситься оцінка роботи самим працівником та його керівником. На підставі даних цієї форми, працівнику розраховується та виплачується преміальна винагорода (бонус).

В 2018–2020 рр. пропонується розробити та запровадити Концепцію управління по цілях на підприємстві, тобто орієнтацію на процес, а не на результат.

При впровадженні Концепції управління по цілях на досліджуваному підприємстві доцільно розглядати її як систему та впроваджувати поетапно. Наприклад, така система може включати наступні етапи:

Етап постановки цілей і завдань (від глобальних на всю компанію, до індивідуальних кожному співробітнику) – січень-березень 2018 року.

Етап коригувань цілей і завдань (проміжної оцінки в середині року) - червень-липень 2018 року.

Етап оцінки виконання поставлених цілей і завдань за рік – листопад-грудень 2018 року.

Обробка результатів і прийняття рішень за результатами оцінки – січень-березень 2019 року.

Для того, щоб більш чітко визначити цілі кожного конкретного працівника та шляхи їх виконання, доцільно запровадити на підприємстві загальну оцінку персоналу на регулярній основі. Прикладом такої оцінки може бути запропонований проект, що буде реалізовуватися у рамках «Положення про проведення оцінки персоналу». Розглянемо загальні принципи проекту такої оцінки персоналу.

Періодична оцінка результатів роботи персоналу (далі оцінка виконання) спрямована на сприяння зростанню ефективності роботи як кожного конкретного працівника, так і всього ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» в цілому.

Підрахунок балів служить базою для формування позитивних взаємовідносин між співробітниками, почуття відповідальності за індивідуальні та колективні успіхи в роботі і сприяє зміцненню позитивного іміджу ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат».

Періодична оцінка виконання є основою для визначення професійного рівня працівників ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат», розмірів індивідуальних винагород, а також для формування індивідуальних програм розвитку і планів професійного зростання.

Підрахунок балів поширюється на всіх працівників підприємства, крім Генерального директора. Оцінка не проводиться по відношенню до працівників, прийнятих на тимчасовій основі (на термін менше півроку).

Періодична оцінка проводиться раз на рік. При цьому щоквартально керівники проводять проміжні зустрічі (оціночні сесії) з безпосередніми підлеглими з метою оцінити хід виконання поставлених цілей і завдань, і при необхідності їх відкоригувати.

Для знову прийнятого персоналу постановка цілей здійснюється в ході найближчої планової періодичної оцінки, а оцінка по виставленим цілям здійснюється в наступну оціночну сесію.

Визначимо, основні критерії, навіщо потрібен даний проект досліджуваному підприємству:

- Чіткість і прозорість постановки цілей у всій компанії для кожного працівника – розуміння працівником для чого він працює.
- Зворотній зв'язок підлеглому від керівника: не байдужість до його роботи; прояснення взаємних очікувань керівника і підлеглого один від одного – побудова ефективних взаємин; розвиток підлеглих шляхом конструктивного зворотного зв'язку; визначення індивідуальних мотивів працівника.
- Виявлення потреб у навчанні та розвитку: інформація для прийняття рішення про розвиток, навчання, кар'єрному просуванні працівника.
- Інформація для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника (підвищення, пониження).
- Підвищення ефективності роботи всієї компанії.
- Постановка та узгодження цілей на наступний період.

Назвемо основні принципи концепції управління по цілях на підприємстві:

- Каскадування цілей можливо тільки на 2 рівня вниз, далі ціль повинна бути видозмінена.
- У кожного працівника має бути 3 види цілей: цілі компанії, цілі підрозділу і цілі особисті.
- Кожен співробітник у компанії повинен мати як мінімум одну індивідуальну ціль, засновану на характері виконуваної ним роботи.

Максимальна кількість цілей – 6, включаючи обов'язкову для всіх співробітників компанії ціль, таку як, наприклад, «Індекс лояльності споживачів» (знання, споживання, перевага).

Сумарна вага цілей повинна складати 100%.

Мінімальна вага однієї цілі – 10% (табл. 1).

За результатами першого півріччя цілі та завдання компанії, підрозділу, працівника можуть бути переглянуті і відкориговані. Якщо це відбувається, керівник повинен узгодити з підлеглим нові цілі і завдання, і уточнити розуміння їх працівником. Даний процес проходить в червні-липні 2018 року. Нові дані вносяться у форму (систему). На цьому ж етапі працівник може сам ініціювати перегляд цілей і завдань у зв'язку з додатковими факторами (існування проблем, які об'єктивно перешкоджають виконанню поставлених цілей, виникнення додаткових посадових обов'язків тощо).

Для оцінки за підсумками року беруться дані етапу II. Якщо коригувань не було, у формі (системі) підтверджуються раніше встановлені цілі і завдання. За підсумками року оцінюється результат роботи всієї компанії (січень 2019 р.). Проходить оцінка виконання працівником поставлених цілей і завдань як його власних, так і підрозділів (січень-лютий 2019 р.).

Робота співробітника важлива не сама по собі, а з метою реалізації завдань компанії. При цьому важливо – оцінювати не самого працівника, а ефективність його роботи і ставлення до роботи.

Таблиця 1

Вага цілей за рівнем ієрархії посади в компанії, %

Рівень управління	Цілі компанії	Цілі підрозділу	Цілі особисті	Всього
Директор, головний бухгалтер, юрист-консультант, перший заступник генерального директора, інженер з охорони праці, інспектор з питань надзвичайних ситуацій, начальник відділу кадрів, заступник генерального директора з технічних питань.	70	20	10	100%
завідувачі складів, начальники чехів, начальник інженерної служби,	30	40	30	100%
Бухгалтерія, планово-економічний відділ, маркетинговий відділ.	20	30	50	100%
служба прийому сировини, об'єднана сервісна служба	10	30	60	100%

Метою системи оцінки персоналу є: встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг співробітників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт; стимулювання досягнення співробітниками найкращих результатів по досягненню цілей бізнес-плану у відповідності зі стратегією Компанії; управління мотивацією працівників, залучення й утримання працівників, необхідних компанії; позиціонування компанії як «кращого роботодавця».

Просування спеціалістів, службовців і керівників у ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» відбувається за такими напрямками:

- горизонтальний, коли працівник росте, як спеціаліст, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання за обраною спеціальністю і просувається з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, стосовно даної професії, до більш високої;
- вертикальний – просування за ієрархією посад лінійних керівників;
- спочатку горизонтальним, а потім вертикальним: спеціаліст, що сформувався, чи службовець на певній сходинці професійної діяльності переключається на вертикальний шлях просування – стає керівником відповідного функціонального підрозділу. В цілому по ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» службове просування спеціалістів, службовців і керівників у 2018 р. матиме такий характер (табл. 2).

Таблиця 2

**Службове просування спеціалістів, службовців і керівників у 2018 році
ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат»**

Категорія персоналу	Горизонтальне просування, осіб	Вертикальне просування, осіб	
		Висхідне	Низхідне
Керівники, спеціалісти і службовці	12 – реорганізація підрозділів; 9 – самостійне просування	16 – підвищення кваліфікації; 26 – статусне просування	7 – не пройшли атестацію чи не справились з обов'язками; 4 – інші причини
Всього	21	42	11

Отже, найбільш поширеним просування має стати вертикальне висхідне просування. При цьому необхідно зазначити, що підвищення кваліфікації і отримання вищої категорії носить плановий характер, що буде сприяти зростанню рівня матеріального стимулювання працівників.

Наступним етапом є визначення варіантів застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу.

Першою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є матеріальні не фінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загально фірмові заходи, присвячені значущим подіям; замські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо) [5].

Такі заходи мотивування досить поширені серед українських компаній і дають гарний результат мотивування працівників. Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірмі, створення і підтримка певної організаційної та корпоративної культури.

Витрати на здійснення першого варіанту застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Витрати на здійснення першого варіанту застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу

№	Показник	Витрати, тис. грн
1	подарунки співробітникам з нагоди свят	70,00
1.1.	*Новий рік	8,00
1.2.	*Різдво Христове	8,00
1.3.	*Міжнародний жіночий день	5,00
1.4.	*Пасха	8,00
1.5.	*День міжнародної солідарності трудящих	8,00
1.6.	*День Перемоги	8,00
1.7.	*Трійця	8,00
1.8.	*День Конституції України	8,00
1.9.	*День захисника України	1,00
1.10.	оплата медичної страховки	98,90
1.11	позики за пільговою програмою	7,90
1.12	знижки на придбання продукції компанії	25,40
1.13	квитки в театр	9,30
1.14	замські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії	8,30
	ВСЬОГО ВИТРАТ	219,80

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 219,8 тис. грн.

При застосуванні мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу розраховуємо ефект від впровадження системи стимулювання (табл. 4).

Впровадження даної системи мотивації, призведе до збільшення працездатності працівників, а отже підвищення обсягу виконаних робіт та обсяг реалізованої продукції, також призведе до бажання працівників працювати на підприємстві, що призведе до збільшення продуктивності праці працівників, та збільшить чистий прибуток підприємства.

Таблиця 4

Ефект від впровадження системи матеріальних та не фінансових вигод
ТОВ «ЧОРНОБАЙ-ПОБУТКОМБІНАТ» у планових 2018–2020 рр.

Показники	факт 2017	план				абсолютне відхилення до попереднього року			відносне відхилення до попереднього року, %		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338	15375423	17332485	19538652	1736085	1957062	2206167	12,73	12,73	12,73	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13108530	14777051	16657949	18778258	1668521	1880898	2120309	12,73	12,73	12,73	
Валовий прибуток	530808	598372	674536	760394	67564	76164	85858	12,73	12,73	12,73	
Інші операційні доходи	159051	82275	42560	22018	-76776	-39715	-20544	-48,27	-48,27	-48,27	
Адміністративні витрати	136982	159921	186702	217968	22939	26781	31266	16,75	16,75	16,75	
Інші операційні витрати	148377	90427	54976	33423	-57950	-35451	-21553	-39,06	-39,20	-39,20	
Фінансовий результат від операційної діяльності	404500	430299	475418	531019	25799	45119	55601	6,38	10,49	11,70	
Інші фінансові доходи	151530	151530	151530	151530	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
Інші доходи	38253	38253	38253	38253	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
Фінансові витрати	310532	310532	310532	310532	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
Інші витрати	211950	211950	211950	211950	0	0	0	0,00	0,00	0,00	
Фінансовий результат до оподаткування	71801	97600	142719	198320	25799	45119	55601	35,93	46,23	38,96	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11985	17568	25689	35698	29553	8121	10008	-246,58	46,23	38,96	
Чистий фінансовий результат	83786	80032	117029	162622	-3754	36997	45593	-4,48	46,23	38,96	

Отже, виходячи з табл. 4 можна зробити висновок, що при впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросте на 6,38%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 10,49%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2018 році порівняно з 2017 р. зросте на 35,93%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 46,23%, у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 38,96%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

Проведемо кореляційний аналіз (кореляційний метод) – метод вивчення взаємозалежності ознак в загальній популяції, є випадковими величинами з нормальним схемою розподілу [4]. Основні вимоги до застосування кореляційного аналізу є достатня кількість спостережень, сукупність факторних і результативних показників, а також їх кількісний вимір і відображення в інформаційних джерелах. Застосування кореляційного аналізу тісно пов'язаний з регресійним аналізом, тому його часто називають кореляційний і регресійний. Основними завданнями кореляційного аналізу є: визначення форми спілкування; вимірювання щільності (міцність) зв'язку; визначити вплив факторів на виробничій основі. Лінійний метод – цей метод використовується для визначення впливу фактора на результуючий показник і має наступний вигляд: $y = a + bx + e$ [4, 5, 8].

Прогнозування рентабельності на основі лінійної кореляції наведено на рис. 2.

Регресійними називають моделі, що засновані на рівнянні регресії або системі регресійних рівнянь [1–3].

Йдеться про те, що множина допустимих функцій, з якої підбирається $f(X)$, є параметричною $f(X)=f(X,\theta)$, де $\theta=(\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_l)$ – невідомий векторний параметр.

При побудові $f(X)$ вважатимемо, що $Y=f(X,\theta)+\varepsilon$ де перша складова – закономірна (систематична) зміна Y від X , а друга – випадкова величина (похибка регресії). Рівняння (1) і називають рівнянням регресії [3].

Коефіцієнт кореляції за формулою:

$$r = +, - \sqrt{1 - \frac{\sum_{i=1}^N (Y_{\text{ф}} - Y_{\text{рi}})^2}{\sum_{i=1}^N (Y_{\text{ф}} - Y_{\text{сеп}})^2}} \quad (1)$$

Значення коефіцієнт кореляції лежить у діапазоні від -1 до $+1$. При $r = 0$ змінні не можуть мати лінійного кореляційного зв'язку. Ступінь тісноти їх лінійної залежності зростає при наближенні коефіцієнту кореляції до ± 1 .

Між показниками існує функціональний зв'язок при $r = \pm 1$ Коли $r > 0$, то зв'язок між показниками прямий, якщо $r < 0$ – обернений [3, 5, 8].

В залежності від значення коефіцієнта кореляції зв'язок між перемінними класифікується наступним чином:

$r = 0,9$ і вище – зв'язок між показниками вельми високий;

$r = 0,9-0,7$ – високий;

$r = 0,7-0,5$ – зв'язок помітний;

$r = 0,5-0,3$ – зв'язок помірний;

$r = 0,1-0,3$ – зв'язок між показниками слабкий.

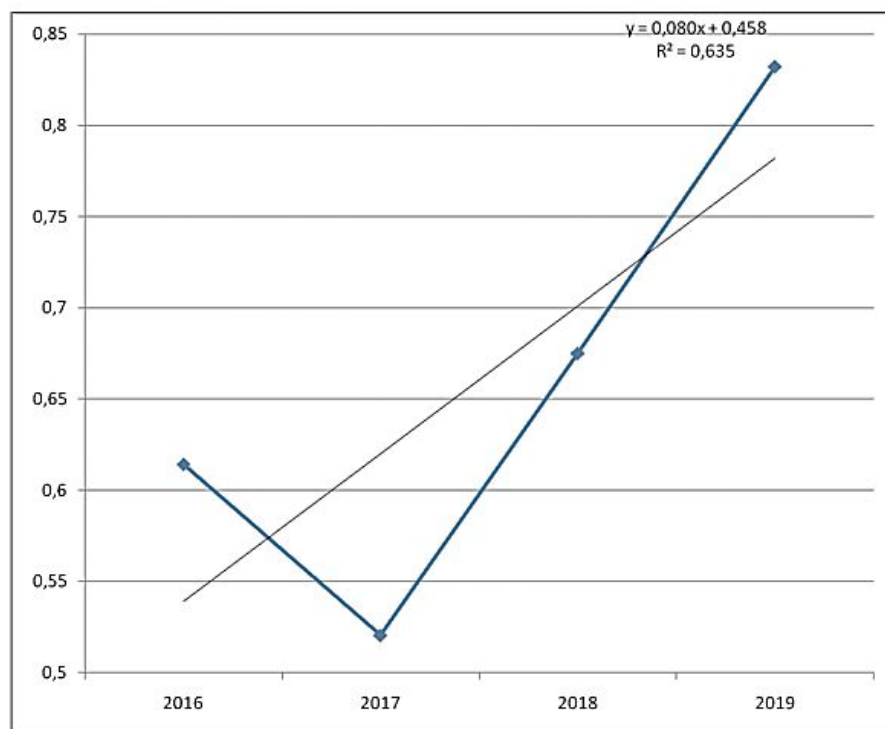


Рис. 2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отже, виходячи із рис. 2, можна зробити висновок, що при лінійній кореляції для впровадження даного заходу, зв'язок між роками діяльності підприємства та рентабельністю підприємства є помітним, адже $R^2 = 0,6354$.

Висновки. Партисипативне управління в здійсненні функцій планування в ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» буде проявлятися в тому, що працівники можуть бути залучені в процес прийняття рішень, які безпосередньо впливає на їх майбутню роботу (проекти, цілі, використання ресурсів, форми оплати праці). У цьому випадку керівник буде залучати працівників до встановлення цілей, які він повинен досягти, визначення завдань, які йому доведеться вирішувати. Партисипативне управління в організаційній діяльності компанії ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» буде з'являтися в тому, що працівники матимуть правильні рішення в цих аспектах: кошти здійснення процесу праці, режим роботи і впровадження інших нових методів роботи. Характеристика і характер мотивації, яке дає партисипативне управління в значній мірі залежить від форми, в якій воно здійснюється: участь у доходах; участь працівників в прибутку і власності; участь працівників в управлінні. При застосуванні в діяльності управління, працівникам надається право контролю за якістю та кількістю роботи, що проводиться ними і, відповідно, відповідальність за кінцевий результат. Впровадження управління за участю персоналу на прикладі ТОВ «Чорнобай-побуткомбінат» дозволить значно розширити погляд на бізнес, тому що якщо одна людина зосереджена на вирішенні поточних проблем і не в змозі побачити нові можливості, група кваліфікованих фахівців, більш імовірно, здатна охопити весь діапазон можливих рішень і перспектив.

Список використаної літератури

1. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності / І. В. Філіпішин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 41–47.

2. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н. В. Бондаренко // Комунальне господарство міст. – 2013. – № 111. – С. 267–272.
3. Друкер П. Ф. Задачі менеджмента в ХХІ столітті / Питер Ф. Друкер. – М.: Вільямс, 2004. – 196 с.
4. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Менеджмент: теорія і практика. – 2014. – № 3. – С. 83–86.
5. Управління персоналом: навч. пос. для ВНЗ / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
6. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2.
7. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52–54.
8. Репетацька В. В. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом / В. В. Репетацька, Л. О. Люльчак, А. О. Кройтор // Економіка. – 2012. – № 5.
9. Guthridge M. The human barriers / M. Guthridge, A. B. Komm, E. Lawson // The people problem in talent management. – 2006. – Number 2. – 9.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.