

спроможності громад є недопустимими.

**Анотація.** В даній статті розглянуто сучасний стан створення нових об'єднаних територіальних громад та особливості розвитку депресивних територій України. В умовах проведення адміністративно-територіальної реформи актуалізуються питання щодо самодостатності місцевих бюджетів, структурного вирівнювання регіональних економік, забезпечення соціальних гарантій населення тощо

**Ключові слова:** децентралізація, об'єднані громади, депресивні території

**Аннотация.** В данной статье рассмотрено современное состояние создания новых объединенных территориальных общин и особенности развития депрессивных территорий Украины. В условиях проведения административно-территориальной реформы актуальными становятся вопросы самодостаточности местных бюджетов, структурного выравнивания региональных экономик, обеспечения социальных гарантий населения и т.д.

**Ключевые слова:** децентрализация, объединенные общины, депрессивные территории

**Summary.** In this article the current state of development of new integrated local communities and especially the development of depressed areas Ukrayiny. V terms of administrative and territorial reform actualized the issue of sufficiency of local budgets, structural alignment of regional economies, ensuring social security of the population, etc.

**Keywords:** decentralization, integrated community deprived areas.

#### **Бібліографічний список використаної літератури**

1. Національна економіка : [навч. посіб.] / О.Ю. Єгорова, І.А. Островський, Г.В. Стадник [та ін] ; за ред. В.П. Решетилко. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 386 с.
2. Украина. Депрессивные регионы: официальный список [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gevkom.com/pheed.php3?newsid=13815>.
3. Монаенко А.О. Финансово-бюджетная децентрализация в региональном управлении / А.О. Монаенко // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2010. – № 1 – С. 155–159.
4. Прокопа І., Шепотько Л. Депресивність аграрних територій: український вимір / І. Прокопа, Л. Шепотько // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 59–66.
5. Булгадаева С.А. Управление социально-экономическим развитием депрессивного региона / С.А. Булгадаева. – М., 2010.
5. Стратегічні рамки та План заходів щодо реалізації Державної стратегії регіонального розвитку. Проект «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» від 10.05.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.EuropeAid/125234/C/SER/UA>

УДК 331.108.26:658.3

Штайке, Білоусова С.В.

### **АНАЛІЗ ПРИНЦИПІВ ТА ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТА ЯКОСТІ**

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються в економіці країни викликають необхідність розробки і застосування систем мотивації трудової діяльності, які б відповідали сучасним умовам обмеженості ресурсів, міжнародним стандартам у галузі якості і вимогам навколишнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання менеджменту якості і його елементів, у тому числі управління та мотивації персоналу розглядалися в дослідженнях Бонюшко Н.А., Горбашко Е. А., Демиденко Д. С., Гличева А. В., Леонової Т. В., Мамедова Е. Е., Неволіної Е. В., Нечаєвої О. В., Окрепилова С.С, Рикової Ю. А., Сильвестрова Ю. Р., Утехіна Р., Фадєєвої Н.В., Шичкова Н.А., Щукіна О. С., Яковлевої Е. А. та ін

**Формулювання завдання дослідження.** Метою дослідження є розвиток теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій для розвитку мотивації в системі менеджменту якості на основі вдосконалення корпоративної культури.

**Виклад основного матеріалу.** Персонал організації виступає одним з основних ресурсів, а ефективне управління ним полягає в максимальному використанні кадрового потенціалу організації з оптимальними витратами для досягнення поставленої мети. У зв'язку з цим ефективність управління персоналом можна розглядати як досягнення мети організації та особистої мети співробітника при мінімальних витратах матеріальних і нематеріальних ресурсів. Можливі цілі організації полягають у забезпеченні прибутковості, стабільності, адаптованості до змін при мінімальних витратах на дії і потреби своїх співробітників, а особисті цілі полягають в задоволеності працівників працею, компенсацією за витрачений час і зусилля, і, в цілому, роботою організації.

В сучасних умовах принципи управління являють собою основні ідеї, закономірності і правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій.

Основні напрями управління персоналом в СМЯ представлені в Моделі Премії по якості і полягають у наступному.

Основні елементи самооцінки включають такі положення, що відображають, як організація управляє персоналом, розвиває і використовує його знання і потенціал на індивідуальному рівні, на рівні груп і всієї організації; як вона планує види діяльності з метою втілення в життя політики і стратегії, а також в цілях ефективної реалізації своїх процесів.

Для характеристики ступеня досконалості рівня управління персоналом, важливо встановити яким чином в організації:

- розробляють і узгоджують плани в області управління персоналом зі своєю стратегією, організаційною структурою, новими технологіями та ключовими процесами;
- залучають персонал і його представників у діяльність, пов'язану з розробкою і аналізом стратегії, політики і планів в області управління персоналом, застосовуючи творчі та інноваційні підходи;
- здійснюють управління найманням персоналу, планування кар'єри і просування по службі;
- забезпечують справедливість в усіх питаннях найму і зайнятості персоналу, пропагуючи цей підхід в організації;
- вибудовують особисті і групові цілі у відповідності зі стратегічними цілями організації, аналізуючи і актуалізуючи їх у відповідні періоди часу;
- використовують обстеження та інші форми зворотного зв'язку з персоналом для удосконалення політики, стратегії та планів стосовно персоналу;
- застосовують інноваційні методи для поліпшення роботи з персоналом;
- встановлюють рівні підтримки, наприклад, у галузі пенсійного забезпечення, охорони здоров'я, турботи про дітей і т. д. відповідно до вимог законодавства і понад цього;
- виділяють ресурси, надають зручності і послуги відповідно до вимог законодавства і понад цього;
- визначають потреби та очікування персоналу в обміні інформацією;
- розробляють політику, стратегію, плани і канали обміну інформацією на основі виявлених потреб і очікувань;
- розробляють і впроваджують підходи, згідно з якими спілкування ефективно здійснюється зверху вниз, знизу вгору і по горизонталі;

- роблять можливим і заохочують обмін і поширення інформації, знань і досвіду кращої роботи, забезпечуючи здійснення діалогу на всіх рівнях організації;
- залучають персонал в аналіз і поліпшення результативності та ефективності процесів на постійній основі;
- сприяють поширенню культури взаємної підтримки, визнання та сприяння між працівниками і між групами.

Автором проведена систематизація показників управління персоналом. Запропонована система включає в себе три группоказників:

- 1) показники стану і процесів роботи з кадровим складом;
- 2) показники ефективності використання кадрового складу;
- 3) показники задоволеності, лояльності та прихильності.

Показники стану кадрового складу організації дають керівництву статистичні дані, аналіз та співставлення яких з аналогічними показниками галузевих лідерів, дозволяє виявляти можливі зони неблагополуччя в області управління кадровим складом організації.

Зміна значень показників у бік зниження по відношенню до значення аналогічних показників серед лідерів даної галузі свідчить про необхідність приймати рішення керівництвом організації і вирішувати проблеми, які потребують вирішення.

Показники ефективності використання кадрового складу організації відображають величину віддачі, яку отримує організацією від співробітників.

Зменшення значення даних показників свідчить про слабку систему мотивації в організації та низької кваліфікації співробітників. Показники ефективності процесів роботи з персоналом розкривають результати конкретних процесів роботи з трудовим колективом організації.

Розглянемо окремо особливості розрахунку деяких показників. Варто відзначити, що всі показники управління персоналом організації аналізуються в динаміці, в порівнянні з попереднім роком.

Основним показником стану кадрового складу організації виступає коефіцієнт плинності кадрів. Даний коефіцієнт свідчить про стабільність кадрового складу, що дозволяє зберігати знання і технології, корпоративну культуру, забезпечувати роботу співробітників на високому рівні.

Виділяють так звану нормативну (природну) плинність персоналу, яка може становити приблизно 3-5%, проте слід враховувати специфіку сфери діяльності організації. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі цей показник може становити більше 50% у рік.

Якщо показник плинності низький (менше 5%), варто задуматися про деякому застої персоналу, що характерно для організацій з багаторічною історією і корпоративною культурою (наприклад, державних підприємств, науково-дослідних інститутів та ін). Аналіз плинності за категоріями персоналу дозволяє виявити сприятливі або несприятливі тенденції в області утримання найбільш цінних для співробітників компанії. Наприклад, за підсумками заходів щодо перегляду заробітної плати плинність персоналу в категорії кваліфікованих фахівців знизилася, а в категорії початківців - залишилася колишньою. Це може бути розцінено як задовільний результат, якщо компанія більшою мірою зацікавлена в утриманні досвідчених, а не фахівців-початківців. Якщо ж раніше організація реалізовувала спеціальну програму по залученню молодих фахівців і дана категорія є для неї стратегічно важливою, то це може свідчити про доцільність проведення додаткових заходів по зниженню плинності серед початківців співробітників.

У компанії найчастіше аналізується плинність кадрів на випробувальному терміні або протягом перших півроку - року роботи (залежно від того, скільки часу потрібно працівникам конкретного підприємства на повноцінне входження на посаду). Висока плинність персоналу в період випробувального терміну може свідчити як про проблемних місцях в системі адаптації, так і про неякісне підборі (наприклад, про те, що в ході заходів

по підборі персоналу від кандидата приховують якісь значущі фактори майбутньої трудової діяльності, у зв'язку з чим у нього формуються неадекватні очікування щодо нового місця роботи), невідповідність зовнішнього образу компанії-роботодавця склалася усередині неї ситуації.

Класичним показником ефективності використання кадрового складу є продуктивність праці як характеристика відповідності системи мотивації цілям і особистим особливостям співробітників організації.

Продуктивність праці можна аналізувати на основі ряду показників. Загалом продуктивність праці - це відношення загальної кількості виробленої продукції до загальної кількості витрат праці на її виробництво). Зазвичай обсяг виробленої продукції вимірюється або в вартісних показниках (рублях), або в натуральних (штуках, метрах тощо). В якості обсягу витрат праці розглядають середньоспискову чисельність працівників або відпрацьований час. Зростання продуктивності праці є одним з показників сталого розвитку бізнесу організації. Наприклад, можуть аналізуватися такі показники:

- обсяг виробленої продукції (послуг) за певний проміжок часу;
- обсяг дебіторської заборгованості в розрахунку на одного працівника (у т. ч. простроченої);
- зарплатовіддача (обсяг продажів і прибуток на один рубль заробітної плати);
- кількість часу, витраченого на виробництво одиниці продукції.

Показник внутрішньої мобільності також є відображенням ефективності використання кадрового складу організації. В даному випадку аналізують причини зміни робочих місць: заплановане переміщення, зв'язку з трудовими конфліктами чи інші причини, проводять розрахунок середньої тривалості роботи працівників на одному робочому місці.

Показник частки заміщення з кадрового резерву виступає одним з основних у групі показників, що характеризують ефективність процесів роботи з співробітниками організації. Формування кадрового резерву має величезне значення для будь-якої організації, що забезпечує наступність поколінь та збереження культурних традицій організації. Для цих цілей необхідна розробка нормативних і розпорядчих документів, регулюють порядок формування і використання резерву, розроблення та затвердження принципів методичного забезпечення формування кадрового резерву, принципів формування бази даних кадрового резерву та розробка підстав для включення до бази, визначення порядку дій при висуненні кандидата на заміщення з кадрового резерву.

**Висновки.** Таким чином, всебічний і детальний аналіз навіть самих простих і поширених показників управління персоналом виступає основою планування заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Поступово, по мірі накопичення статистичних даних та розвитку інформатизації в організації кількість аналізованих параметрів може збільшуватися, а аналіз – оновлюватися.

**Анотація.** Висвітлено основні принципи та показники управління персоналом організації в системі менеджменту якості.

**Ключові слова:** принципи управління персоналом, показники управління персоналом, система менеджменту якості, плинність.

**Аннотация.** Освещены основные принципы и показатели управления персоналом организации в системе менеджмента качества.

**Ключевые слова:** принципы управления персоналом, показатели управления персоналом, система менеджмента качества, текучесть.

**Summary.** The principles and indicators of personnel management in the quality management system

**Keywords:** principles of HR management, indicators staff management, quality

**Бібліографічний список використаної літератури**

1. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
2. Мужикова Н.М., Пузирний В.Ф., Семиног Л.А. Адаптація політики та законодавства України до стандартів ЄС – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.siver.uct.ua/biblioteka/ES.pdf>.
3. Основи менеджменту О. Зайцева, А. Радугін, К. Радугін, Н. Рогачова. Видавництво: М., 1998.
4. Конституція України – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page>.
5. Концепція соціальної держави в Україні (проект) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cpsr.org.ua/index.php?option=com>.
6. Gosta Esping-Andersen's. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge, 1990.
7. Окрепілов В.В. Економіка якості. – Спб.: Наука, 2011. – 660 с.

UDK 332:331.219.1

Gudz M.W.

**HARMONIZACJA REGIONALNEGO RYNKU SIŁY ROBOCZEJ Z  
OGÓLNOEUROPEJSKĄ POLITYKĄ ZATRUDNIENIA**

**Przedstawienie problemu.** Jeden z głównych celów stworzenia Unii Europejskiej był zakres regulacji nawału pracy i równoważne użycie pracujących zasobów członków wspólnoty. Kształtowanie europejskich rynków pracy jest jedno z priorytetów europejskiej współczesnej gospodarczej strategii. Czyli jest aktualne wyznaczenie ogólnoeuropejskich podejść do regulacji rynku pracy i synchronizacja tych środków na poziomie oddzielnych regionów Unii europejskiej. Rozwiązanie danych pytań na poziomie regionu pozwala zabezpieczać równoważny nawał pracy, planowanie rozwoju gospodarki regionu na podstawie potencjału pracujących zasobów, ludzkiego kapitału.

**Analiza ostatnich badań.** Pytaniem badania teorii i regionalnej praktyki funkcjonowania pracującego potencjału, bezrobocia, dynamiki i tendencji nawału pracy siły roboczej, struktury pracujących zasobów, zarządu jakością siły roboczej, regulacji regionalnego rynku pracy użycza się w polskiej i europejskiej naukowej literaturze istotna uwaga. Tak, pytanie badania rynku pracy w teoretycznym dyskursie studiowała E. Kryńska [1,2], w europejskim wymiarze badały problematykę nawału pracy Z. Wiśniewski, K. Zawadzki [3], Szaban M., Jolanta [4], Zupełnie mało badań, poświęconych regionalnemu przekrojowi rynku siły roboczej [5]. Toż aktualnym zostaje przeprowadzenie późniejszych badań w takim szybko przemienicznym rynku jak rynek nawału pracy.

**Formułowanie zadania badania.** Celem artykułu jest analiza dróg harmonizacji i integracji regionalnego rynku siły roboczej z ogólnoeuropejską polityką na przykładzie Republiki Polska.

**Referowanie głównego materiału.** Dzień 1 maja 2004 roku na zawsze wszedł do historii polskiego narodu. W tym dniu Polska na mocy podpisanego wcześniej traktatu akcesyjnego, po 14 latach starań, stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej. Wydarzeniu temu towarzyszyły wielkie nadzieje ale i obawy. Baliśmy się, że nie damy rady, że nasze firmy zbankrutują, że rolnicy nie podołają, że produkty będą niekonkurencyjne. Z drugiej strony towarzyszyła nadzieja, że wreszcie będzie lepiej, że nasze marzenia o wolności, które za czasów komunizmu były utopią, teraz są na wyciągnięcie ręki.

Pierwsze lata po wejściu do Unii nie okazały się może aż tak różowe, wzrosły ceny na