

Доцільно зазначити, що для розроблених показників різнитимуться підходи в оцінюванні. Одні показники можна оцінювати в процесі прийняття управлінських рішень, інші після завершення етапу прийняття, а ще інші лише після виконання та отримання результатів від виконання управлінських рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Наведені локальні показники є загальними і можуть використовуватись для оцінювання усіх управлінських підрозділів та підсистем менеджменту. Однак, для точнішого результату рівня соціально-економічного оцінювання слід враховувати специфіку кожної управлінської системи та підсистеми. Для цього у наступних дослідженнях доцільно розробити специфічні локальні показники оцінювання та регулювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту та окремих управлінців машинобудівного підприємства.

1. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [Навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с.*
2. Шегда А.В. *Менеджмент: [Навч. посіб.] / А.В. Шегда. – К.: “Знання”, КОО, 2002. – 583 с.*

УДК 65.014

І.С. Процик, Б.Б. Комарницька  
Національний університет “Львівська політехніка”,

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ “ПОСТАЧАННЯ–ВИРОБНИЦТВО–ЗБУТ” НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Процик І.С., Комарницька Б.Б., 2010

Досліджено управління персоналом на машинобудівних підприємствах та деталізовано опис усіх аспектів управління персоналом у системі “постачання–виробництво–збут”. Відображено взаємозв’язок між усіма елементами системи, побудовано процес управління персоналом в системі, сформовано основні завдання.

**In this article the management by personnel on the machine-bulding enterprise is explored and gone into detail description of all aspects of management by a personnel in the system supply-production-sale. Intercommunication is represented between the all elements of the system, the process of management by a personnel in the system is built? The basis tasks are formed.**

**Постановка проблеми.** Успіх кожного підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу організації, від їх знань, умінь, професійного досвіду, продуктивності праці, злагоженості усіх дій, мотивованості, проінформованості про цілі і зміни, які відбуваються в організації тощо.

Основним завданням управління персоналом підприємства є залучення та ефективне використання здібностей працівників відповідно до цілей організації. Система управління персоналом повинна змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, виробничої й економічної ситуації на підприємстві і одночасно бути стабільною в розрізі цінностей, переконань й норм поведінки працівників та керівництва стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу, належних умов праці, соціального захисту тощо.

З метою створення ефективної і дієвої системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах виникає необхідність виокремити складові елементи організації та сформулювати

вихідні положення для розроблення методичних рекомендацій з питань управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут”.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами управління персоналом займалися чимало вітчизняних та закордонних фахівців, серед яких Л.В. Балабанова, Ф.І. Хміль, С.В. Шекшня, В.І. Крамаренко, А.Я. Кібанов, М.І. Мурашко, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, В.Р. Весни, А.П. Егоршин,

Однак їх наукові підходи розглядають управління персоналом з різних аспектів. Л.В. Балабанова вважає, що управління персоналом є частковою функцією менеджменту і являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників [17, с.18].

Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська визначають управління персоналом, як важливий напрямок в менеджменті, головною метою якого є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення працівників; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов’язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу [11].

Управління персоналом, на думку А.П. Єгоршина, складається з таких етапів [4]: кадрової політики; підбору персоналу; оцінювання персоналу; розташування працівників; адаптація персоналу; навчання персоналу.

На думку А.В. Калини управління працівниками є системою і складається з окремих підсистем, кожна з яких включає в себе напрями й елементи і має самостійне значення, одночасно здійснюючи вплив на систему, загалом. Основними підсистемами управління персоналом є [5]:

- формування трудових ресурсів (планування, набір, відбір, визначення розміру заробітної плати і пільг тощо);
- розвиток трудових ресурсів (професіональна орієнтація і адаптація, підготовка, оцінка трудової діяльності, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі);
- підвищення якості трудової діяльності (мотивація праці, удосконалення організації праці і її оплати).

Вищевказані підсистеми скеровані на досягнення оптимального і ефективного використання задіяних працівників на підприємстві.

Ф.І. Хміль вважає, що управління персоналом є специфічною функцією менеджменту і становить скоординовану систему заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях [14, с. 21].

Переважає більшість авторів дотримуються думки, що управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи: планування ресурсів; набір персоналу; відбір кандидатів на робочі місця; визначення заробітної плати і пільг; профорієнтація й адаптація; навчання; оцінювання трудової діяльності; підвищення, зниження, переведення, звільнення; підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі.

Проаналізувавши різні підходи науковців щодо управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом розглядається в загальному стосовно всієї організації, не завжди враховуючи специфіку підприємства, загалом, та особливості основних його складових елементів. Доцільно було б розглядати організацію як складну систему з виокремленням основних її взаємопов’язаних елементів, зокрема, в розрізі “постачання-виробництво-збут”, що сприятиме кращому розумінню працівників, їх цілей, потреб і мотивів, а також ефективному використанню здібностей працівників з метою досягнення цілей організації тощо.

**Формування цілі статті.** З огляду на результати аналізу літературних джерел [1–4, 6, 9, 13–15] ціллю статті є дослідження управління персоналом на машинобудівних підприємствах та деталізований опис усіх аспектів управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут”, зокрема, відображення взаємозв’язку між усіма елементами системи та побудова процесу управління, формування основних завдань управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут”, виокремлення особливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Під управлінням розуміємо цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану, поведінки при зміні певних обставин. Управляти можна автомобілем, конвеєром, комп'ютерними мережами, технічними системами, людьми [7, с. 9]. З точки зору підприємницької діяльності виділяють управління продукцією, ринками, фінансами, персоналом тощо [18].

Ще до недавня поняття “управління персоналом” майже не існувало в управлінській діяльності підприємства. Хоча в системі управління підприємством існувала підсистема управління кадрами та соціальним розвитком, проте значну частину робіт з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів [18]. Сьогодні з переходом економіки до ринкового типу головним фактором виробництва, одним з найбільших капіталовкладень підприємства та головним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є працівники, їх освіта, уміння, навички, досвід тощо, тому такому виду управління, як управління персоналом приділяється все більша увага. При цьому все більше зростають вимоги до управління персоналом. При стратегічному управлінні підприємством значну увагу приділяють стратегії менеджменту персоналу, яка формується, враховуючи цілі і стратегії організації. Згідно з отриманими даними проведеного дослідження стану управління персоналом на машинобудівних підприємствах України (ВАТ “Конвеєр”, ВАТ “Луцький автомобільний завод”, ВАТ “Дрогобицький долотний завод”, ВАТ “Завод “Львівсільмаш”, ВАТ “Львівський завод Автонавантажувач”, ЗАТ “Львівський автобусний завод”) виявлено, що такі функціональні служби як відділ кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів, охорони праці, профспілки та організації соціального розвитку об'єднуються в єдину службу управління персоналом з відповідальністю за відтворення та використання персоналу, яка підпорядковується директору підприємства. Одночасно зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення управління персоналу і обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури, нормування праці, розроблення прогресивних систем мотивування праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу тощо [19].

Отже, з вищенаведеного можемо зробити висновок, що управління персоналом сьогодні – це вид управління, який спрямований на ефективне залучення та використання працівників для досягнення цілей підприємства, що реалізовується через виконання функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку [18].

Основними особливостями машинобудівних підприємств, як складних організацій в сенсі організації праці є: складність галузевої структури; різноманітність спеціалізацій та видів робіт; багатоваріантність серійності виробництва; складність виробництва та технологічних процесів; високий рівень трудомісткості продукції та великі трудові витрати тощо [16]. Персонал машинобудівних підприємств характеризується високим рівнем кількісного та якісного складу, повноважень та відповідальності, постійним розвитком. Саме тому управління персоналом на таких підприємствах є складним процесом і потребує особливого підходу.

Виробничо-господарська діяльність машинобудівних підприємств, як будь-яких інших господарських організацій, відбувається за такими етапами: постачання ресурсів, виробництво продукції (надання послуг), збут продукції (послуг). Тобто підприємство функціонує як система з взаємопов'язаними і взаємодіючими елементами, які визначають її характер [7, с. 21]. Розглядаючи будь-яку проблему в системі “постачання-виробництво-збут”, дозволяє детальніше проаналізувати її суть, особливості, процес здійснення, оскільки кожному етапу виробничо-господарської діяльності притаманні свої особливості в праці, в управлінні персоналом, в цілях та завданнях, в остаточних результатах тощо. Зокрема, управління персоналом доцільно розглядати не загалом в організації, а поетапно на усіх стадіях виробничо-господарської діяльності підприємства.

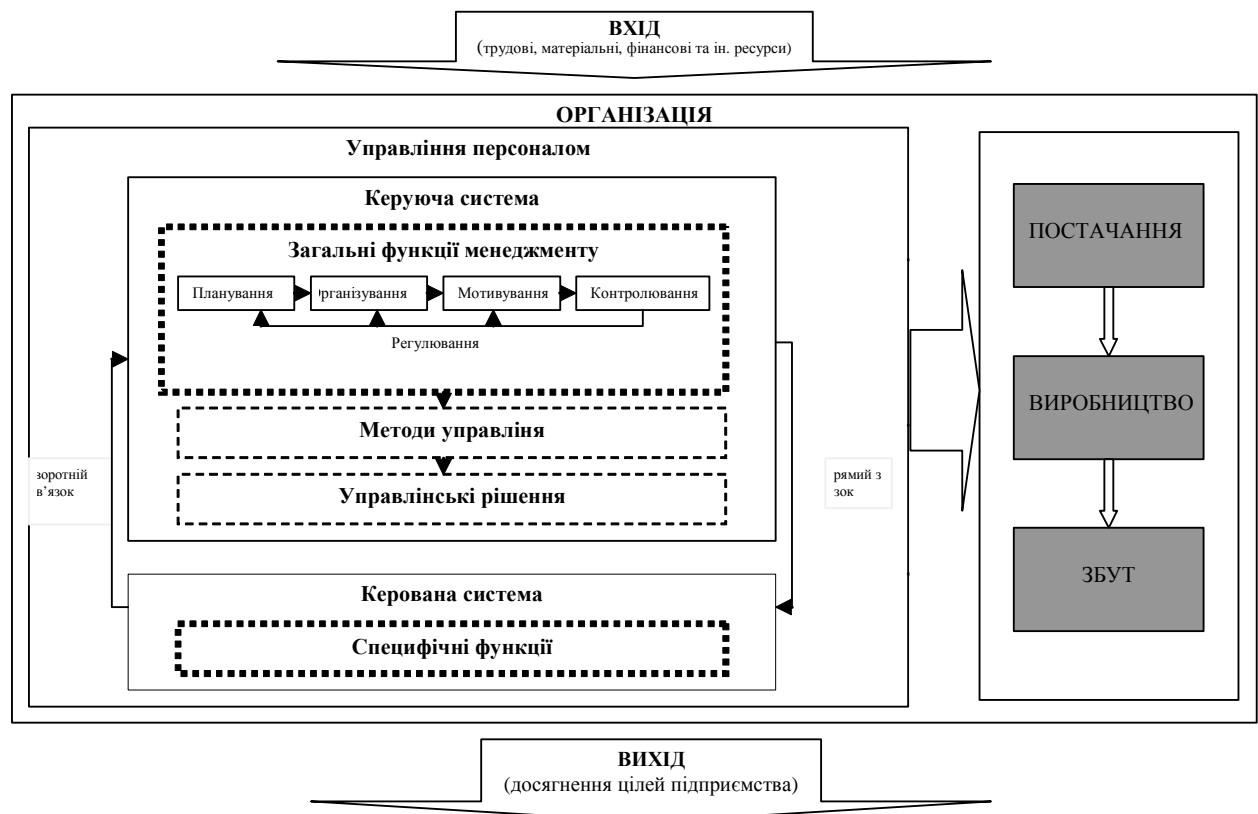
Управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут” можна трактувати як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників на стадіях виробничо-господарської діяльності для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників [21].

Сам процес управління персоналом у цій системі охоплює такі категорії, як керуюча і керована системи організації, загальні функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські

рішення, специфічні функції менеджменту, керівництво [7]. Графічно модель управління персоналом у системі “постачання-виробництво-збут” показано на рисунку, яка логічно взаємопов’язує вищенаведені категорії.

Управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут” є конкретною функцією менеджменту і реалізується через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання). Ці функції виконують усі керівники, як лінійні, так і функціональні, незалежно від рівня управління у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов’язків, прав і відповідальності. Тобто на кожній стадії виробничо-господарської діяльності відбуваються процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання трудової діяльності відповідних працівників, оскільки, як вже зазначалось, кожній стадії виробничо-господарської діяльності притаманна свої особливості щодо управління персоналом.

Функція планування при реалізації процесу управління персоналом передбачає вирішення питань зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу відповідно до їх кількісного та якісного складу протягом робочого періоду. За допомогою планування підприємство при управлінні персоналом забезпечує реалізацію своїх планів в напрямку людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності праці та витрат на підбір та набір працівників тощо. Отже, основними завданнями планування персоналу є: забезпечення підприємства персоналом відповідно до необхідної кількості та вимог робочих місць; забезпечення якісного складу персоналу; забезпечення активної участі персоналу в діяльності підприємства; визначення умов забезпечення та скорочення персоналу; встановлення правил використання персоналу; визначення належних умов праці; розрахунок затрат на кадрові заходи тощо. Вищеназвані завдання розраховуються і виконуються як на поточний період, так і на довготривалу перспективу [17].



*Графічна модель процесу управління персоналом у системі “постачання-виробництво-збут” на машинобудівному підприємстві*

Якщо розглядати загалом функцію планування в системі “постачання-виробництво-збут” на машинобудівних підприємствах, то кожна з складових системи визначає свої цілі, завдання, плани діяльності. Оскільки планування персоналу є складовою частиною загальних планів діяльності

складових системи, то відповідно і існують особливості в плануванні персоналу в кожній з складових системи. Однією з таких особливостей є визначення потреб в кількості персоналу. Кількісний склад працівників постачання та збуту можливо визначити за допомогою методу експертних оцінок, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби у персоналі. Цими спеціалістами є керівники даних складових системи, які шляхом обговорення вирішують цю проблему. Необхідна кількість працівників для виробництва розраховується, беручи до уваги масштаби виробництва, затрати на одиницю продукції, рівень техніки, автоматизованості підприємства та технологію виробництва відповідно складнішими методами, а саме: економетричним методом, методом трудових балансів, нормативним методом тощо. Якісний склад персоналу складових системи теж має свої відмінності у необхідному освітньому рівні працівників, спеціалізації, умовах праці тощо.

Наступним етапом реалізації процесу управління персоналом є виконання функції організування, яка втілює в реальність функцію планування. На цьому етапі вирішуються питання комплектування підприємства персоналом відповідної якості та кількості шляхом набору (підбору) працівників, адаптації персоналу та управління кар'єрою. Під набором (підбором) персоналу розуміємо систему заходів підприємства з залучення працівників якісного та кількісного складу з метою досягнення цілей підприємства. Здійснюється він відповідно до проведеного аналізу фактичної та необхідної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць та передбачає: вибір варіантів набору (підбору) персоналу; визначення вимог до працівників; визначення повноважень та рівня відповідальності до посад; скорочення персоналу; просування по службі тощо [17].

Враховуючи стан ринку праці сьогодні, при існуванні дефіциту кваліфікованих працівників виробничих професій, звичайно будуть відрізнятися методи підбору і набору персоналу в складових системи “постачання-виробництво-збут” на машинобудівних підприємствах. Так, для виробництва доцільно використовувати пасивні методи набору персоналу. Згідно з дослідженнями, проведеними на машинобудівних підприємствах, більшість виробничого персоналу належить до старшої вікової категорії (45–65 років), а через низький рівень мотивування працівників та непрестижність виробничих професій молоді спеціалісти не зацікавлені у виробничих професіях, тому більшість працівників таких професій працюють за сумісництвом чи будучи вже у пенсійному віці. Для постачання і збуту доцільно застосовувати активні методи набору персоналу, зокрема, конкурси, тести тощо.

Існують певні особливості у формах залучення робочої сили залежно від категорії персоналу. Для залучення виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок доцільно використовувати оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій. Однією з основних форм залучення кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами про підготовку відповідних фахівців [17].

Щодо адаптації персоналу в складових системи “постачання-виробництво-збут” то доцільно виокремити умови, які впливають на адаптацію працівників на підприємствах. Згідно з опитуваннями, в складовій виробництва найбільше на адаптацію персоналу впливають особисті характеристики працівника, пов'язані з його віком, сімейним становищем, рівнем доходу; престиж і привабливість професії. У складовій постачання та збуту значний вплив на адаптацію мають особливості організації праці; стосунки в колективі; кар'єрний ріст, а також особисті якості працівника такі, як комунікабельність, рішучість, компетентність, лідерські якості тощо.

Варто зазначити про існування відмінностей у побудові організаційних структур в складових системи. У складовій виробництва переважають лінійні зв'язки між рівнями управління, а у складових постачання та збуту – комбіновані, тобто лінійно-функціональні.

У системі управління персоналом забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей підприємства, функція

мотивування [7, с. 94]. Реалізація цієї функції забезпечується матеріальним та нематеріальним мотивуванням. Під матеріальним мотивуванням розуміємо забезпечення виплат працівникам у формі основної та додаткової заробітної плати та інших заохочувальних компенсаційних виплат, а також матеріальних допомог, покриття витрат на харчування, транспорт, страхування. Під нематеріальним мотивуванням розуміємо трудову (змістовність та корисність праці, досягнення високих трудових результатів), статусну (професійно-кваліфікаційний ріст, здобуття ступеня та звання, делегування повноважень, підвищення відповідальності) та моральну мотивацію (самовдосконалення, самовираження, корпоративна стабільність, престижність роботи, імідж компанії, гнучкий робочий графік, організація дозвілля, умови праці тощо).

Початковим етапом мотивування працівників є атестація персоналу. Атестація – це комплексне оцінювання сильних і слабких ознак працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності. Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та цілей організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку працівника як особистості [17]. Невід’ємною та важливою складовою даного етапу є також оцінювання трудової діяльності персоналу, що є основою для мотивування працівників до праці. Особливості застосування атестації та оцінювання персоналу в складових системи “постачання-виробництво-збут” на машинобудівних підприємствах полягають у використанні різних методів оцінювання характеристик працівника та використанні даних трудової діяльності працівника та організації в цілому для подальшого мотивування. Наприклад, для оцінювання трудової діяльності в постачанні головним показником є рівень забезпеченості матеріало-технічними ресурсами підприємства, для виробництва – рівень виробітку та якості продукції, для збуту – рівень реалізації продукції.

Існують відмінності застосування форм та систем оплати праці персоналу в складових системи. Для виробничого персоналу притаманною є відрядна форма оплати праці, оскільки заробіток працівника залежить від кількості виробленої продукції. Для керівників виробничих підрозділів переважно використовують комбіновану форму оплати праці – поєднання відрядної з почасовою формою оплати праці. До працівників, задіяних у збуті продукції, як правило, застосовують комісійну форму оплати праці, при якій заробіток працівника визначається на основі нормативу у відсотках до результуючого показника, покращанню якого сприяє трудова діяльність працівника [7, с. 114]. До працівників постачання в основному застосовують почасову форму оплати праці, в основі якої лежить кількість відпрацьованого часу.

Щодо премій, доплат, надбавок, то їх виплачують усім працівникам машинобудівних підприємств, проте найбільш характерними вони є для працівників виробництва, оскільки на їх трудову діяльність мають суттєвий вплив такі мотиваційні фактори як умови праці та організація праці.

Нематеріальне мотивування працівників в складових системи “постачання-виробництво-збут” теж має певні особливості. Моральна мотивація працівників притаманна більше складовим постачання та збуту, оскільки тут має місце престижність роботи, гнучкий робочий графік, можливість поїздок за кордон, умови праці, можливість самовираження тощо. Статусна мотивація спостерігається переважно для працівників виробництва, оскільки на них покладена відповідальність за виробництво якісної продукції, а також існує дефіцит кваліфікованих працівників виробничих професій.

Функція контролювання в управлінні персоналом передбачає забезпечення процесу визначення правильності прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом. Вона здійснюється в кожній із складових системи “постачання-виробництво-збут”, відповідно жорсткіший контроль проводиться на стадії виробництва, оскільки на працівників, задіяних в основному та допоміжному виробництвах, покладена більша відповідальність за виробництво якісної продукції і необхідної кількості. Для складової постачання характерним є логістичний контроль, для виробництва – виробничий, інвестиційний, для збуту – маркетинговий, логістичний.

Регулювання є завершальним етапом реалізації конкретної функції – управління персоналом, і у разі виявлених відхилень чи недоліків здійснюється внесення відповідних коректив.

Деякі дослідники цієї тематики виділяють також специфічні функції управління персоналом. Перелік специфічних функцій управління персоналом визначається функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між її виконавцями. Хоча специфічні функції менеджменту персоналу в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться у “Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників”[8]. Прикладом специфічних функцій управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут” є функціональні обов'язки працівників відділу організації праці та заробітної плати для складової системи збуту, зокрема, нормування праці, виявлення резервів зростання продуктивності праці збутових працівників, вдосконалення форми та системи оплати праці, контроль за додержанням трудового законодавства тощо.

Загальні функції управління персоналом реалізуються за допомогою методів менеджменту, що призводять до виконання керованою системою підприємства специфічних функцій. При управлінні персоналом використовуються такі методи менеджменту: економічні методи (економічні плани, матеріальні стимули), технологічні методи (технологічні та конструкторські документи), соціально-психологічні методи (соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі) та адміністративні методи (організаційні, розпорядчі, дисциплінарні способи впливу) [7, с. 127–136]. В складових постачання та збуту системи “постачання-виробництво-збут” переважають економічні методи, в складовій виробництва – технологічні методи.

Успішна реалізація процесу управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут” на машинобудівних підприємствах свідчить про виконання таких завдань управління персоналом:

1. Аналізування та планування якісного та кількісного складу персоналу, зокрема персоналу матеріало-технічного забезпечення, персоналу основного і допоміжного виробництва та персоналу реалізації продукції;
2. Підбір та набір персоналу відповідно до масштабів виробництва та реалізації продукції;
3. Оцінювання роботи персоналу, як окремо роботу працівника, так і роботу складового елемента виробничо-господарської діяльності підприємства;
6. Розробка ефективної системи мотивування працівників на основі оцінювання роботи персоналу з виокремленням підсистем мотивування працівників постачання, виробництва та збуту;
4. Організування навчання та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до виконуваних робіт, повноважень та відповідальності;
5. Атестація та ротація кадрів відповідно до якісного складу персоналу;
7. Облік працівників усіх складових елементів системи “постачання-виробництво-збут”;
8. Створення та відстеження належних умов праці працівників;
9. Соціальний розвиток та соціальне партнерство;
10. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

**Висновки.** Світовий досвід управління підприємством переконує, що для стабільного функціонування машинобудівних підприємств все більше уваги слід приділяти саме управлінню персоналом, оскільки з переходом до ринкової економіки саме персонал підприємства є головним фактором підприємницької діяльності та потребує найбільше інвестицій.

З огляду на те, що машинобудівні підприємства є складними організаціями в плані галузевої структури, спеціалізації та видів робіт, серійності виробництва, технологічних процесів, трудомісткості продукції, трудових витрат тощо, виникає необхідність виокремити складові елементи їх виробничо-господарської діяльності: постачання, виробництво, збут, та розглядати будь-яку проблему в системі “постачання-виробництво-збут”. Розгляд управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут” дозволить детальніше проаналізувати його суть, процес здійснення, оскільки кожному

складовому елементу виробничо-господарської діяльності притаманні свої особливості в праці, в персоналі, в трудових витратах, в цілях та завданнях, в кінцевих результатах тощо.

Управління персоналом в системі “постачання-виробництво-збут” на машинобудівних підприємствах передбачає виконання керуючою системою загальних функцій менеджменту за допомогою відповідних методів менеджменту та специфічних функцій керованої системи на кожному етапі виробничо-господарської діяльності, що призведе до успішного виконання завдань управління персоналом. Успішна реалізація управління персоналом в даній системі повинна керуватись наступними принципами: працівники є ключовим фактором успіху підприємства; поділ виробничо-господарської діяльності на складові елементи для кращого розуміння проблеми і процесу; політика управління персоналом на підприємстві повинна формуватись виходячи із стратегічних цілей організації і бути орієнтованою на довготривале планування; необхідність пропагування цінностей і етичних норм в організації; здійснення мотивування працівників через постановку робочих цілей; постійне інформування персоналу підприємства про цілі, плани і зміни тощо.

Перспективи подальших розвідок полягають в дослідженні процесу мотивування працівників машинобудівних підприємств в системі “постачання-виробництво-збут”.

1. Аширов Д.А. *Управление персоналом: Учеб. пособ.* – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 432 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: Навч. посібн.* / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с.
3. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.* – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
4. Егоришин А.П. *Управление персоналом: Учебник для вузов.* – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
5. Калина А.В. *Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие.* – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навч. посіб.* – К.: “Кондор”, 2003. – 296 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб.* – 2-ге вид. доп. і перероб. – Львів: Нац. ун-т “Львівська Політехніка”, 2003. – 352 с.
8. *Менеджмент персоналу: Навч. посіб.* / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
9. Мурашко М.І. *Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб.* – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.
10. Петюх В.М. *Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
11. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. *Менеджмент: теорія і практика: Підручник.* – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-блани, 2003. – 490 с.
12. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
13. *Управління персоналом фірми: Навч. посіб.* / Під ред. В.І. Крамаренка, Б.І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
14. Хміль Ф.І. *Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів.* – К.: Академвидав, 2006. – 488 с. (Альма-матер).
15. Шекиня С.В. *Управление персоналом совместной организации: Учеб.-практ. пособ.* – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – 336 с.
16. <http://ukrtur.narod.ru/ekon/ukr/maschynobud/mashynokomlex.htm>.
17. <http://library.if.ua/books/45.html>.
18. <http://vuzlib.net/beta3/html/1/5443/5447/>.
19. <http://vuzlib.net/beta3/html/1/5496/5505/>.
20. <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=450>;
21. [http://www.vuzlib.net/mzed\\_k/3.htm](http://www.vuzlib.net/mzed_k/3.htm).