**Сафарова Регіна Валеріївна. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах.- Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014.- 208 с.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

«ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

На правах рукопису

**САФАРОВА РЕГІНА ВАЛЕРІЇВНА**

УДК 658:331.108.2(043.3)

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ»**

08.00.04 – Економіка та управління підприємством

(за видами економічної діяльності)

Дисертація

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Логутова Тамара Григорівна

доктор економічних наук, професор

Маріуполь-2014

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**………………………………………………………………………………………………4

**РОЗДІЛ 1.** ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ………………………………....11

1.1. Еволюція управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах…………………………………………………………………..11

1.2. Дослідження досвіду управління персоналом на промислових підприємствах розвинених країн………………………………………………43

1.3. Проблеми управління персоналом на промислових підприємствах та шляхи їх вирішення…………………………………………………………….65

Висновки до розділу 1. ………………………………………………………...82

**РОЗДІЛ 2.** ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ……………………………………………………………………..85

2.1. Аналіз основних показників трудової діяльності персонала на промислових підприємствах…………………………………………………..85

2.2. Дослідження інструментів і технологій управління персоналом підприємств України………………………………………………………….112

2.3. Аналіз факторів впливу на управління персоналом підприємства……138

Висновки до розділу 2. ……………………………………………………….155

**РОЗДІЛ 3.** ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ……………………….159

3.1. Удосконалення концепції управління персоналом промислового підприємства у нестабільних умовах………………………………………...159

3.2. Характеристика головних інноваційних складових концепції управління персоналом ……………………………………………………………………163

3.3. Розробка рекомендацій до впровадження удосконаленої концепції управління персоналом промислового підприємства………………………176

Висновки до розділу 3. …….…………………………………………………180

**ВИСНОВКИ**………………………………………………………………………182

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**………………………………………188

**Додатки**………………………………………………………………………...204

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах склалася об'єктивна ситуація, при якій конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки організаційно - економічними складовими, скільки забезпеченістю підприємства кваліфікованим персоналом і його ефективним управлінням. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що ефективне управління персоналом стає важливим фактором, здатним привести до посилення конкурентних переваг сучасних підприємств. У сучасних умовах особливе значення надається підвищенню ефективності управління персоналом, використанню накопиченого досвіду та його практичному застосуванню. Управління персоналом - особливий вид управлінської діяльності, компонент управління будь-якою організацією поряд з управлінням матеріальними і фінансовими ресурсами. Управління персоналом виступає основоположним ресурсом, що впливає на інші сфери та стадії виробництва. Інтелектуальний капітал у багатьох західних компаніях виступає також і основною перевагою у боротьбі з конкуретами, а витрати на навчання та перепідготовку персоналу представляють собою основні статті витрат компанії будь-якого масштабу.

Дослідженню питань формування нових технологій і методів управління персоналом присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених: М. Белопольського, Т. Логутової, А. Ткаченко, Н. Євтушенко, В. Колосок, А. Кравченко, О. Гарафонової, А. Занковського, І. Ігнатієвої, В. Родченко, Л. Жукова, Р. Мансурова, І. Тюріної, Л. Почебут, Д. Пузанкова, В. Чикера. У той же час проблема вдосконалення системи управління персоналом потребує подальшого розвитку.

Питання персоналу завжди було актуальним у підприємницькій діяльності підприємства будь-якої форми власності і в сучасних умовах залишатється у фокусі виробництва.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає в розробці ефективних методів управління персоналом на промисловому підприємстві за допомогою концептуально-методичної моделі.Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлено і вирішено такі наукові та науково - прикладні завдання:

* проаналізовано основні види мотивації професійної діяльності працівників металургійного підприємства та запропоновано методи вдосконалення управління персоналом, орієнтовані на довгострокову перспективу$
* проаналізовано інструменти та технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах металургійної галузі;
* проаналізовано основні показники трудової діяльності металургійних підприємств України та досліджено причинно-наслідкові зв'язки руху персоналу підприємств у складний економічний період;
* систематизована схема впливу основних зовнішніх та внутрішніх факторів на систему управління персоналом холдингу в сучасних умовах;
* досліджено ефективність використання аутстафінгових послуг на промисловому підприємстві;
* запропоновано методичний підхід щодо формування ефективної концепції управління персоналом промислового підприємства;
* запропоновано методику розрахунку ефективності аутстафінгу на промисловому підприємстві.

*Об’єкт дослідження* – процеси управління персоналом сучасного промислового підприємства.

*Предмет дослідження* – комплекс теоретичних, методологічних та практичних підходів до стратегічного управління персоналом промислового підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, менеджменту підприємств, праці вітчизняних та закордонних науковців з питань управління персоналом та питань антикризового управління, законодавчі та нормативні акти тощо.

У ході дослідження були використані наступні методи: структурно-логічного аналізу (для побудови логіки та структури дисертаційного дослідження); загальнонаукові аналізу і синтезу(при дослідженні організаційних форм підприємств та сутності побудови взаємодії підприємств з навчальними закладами); статистичного та кореляційного аналізу(при обґрунтуванні підходу до проведення аналізу трудових показників діяльності великих промислових підприємств ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ»»); графічного методу (для проведення аналізу та виявлення загальних тенденцій впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства); системно-структурного і порівняльного аналізу(для визначення основних тенденцій в кон’юнктурі ринку трудових ресурсів)

Інформаційною базою дослідження стали державні та галузеві нормативно-правові акти, статистичні матеріали про результати діяльності промислових підприємств, наукові праці вітчизняних та закордонних економістів з проблем управління персоналом, проблем взаємодії промислових підприємств з навчальними закладами, проблем попиту та пропозиції на ринку праці.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна отриманих в дисертаційному дослідженні результатів полягає в формуванні ефективного механізму управління персоналом промислового підприємства через запропонований автором концептуально-методологічний підхід і полягає в наступному:

***удосконалено:***

* концепцію управління персоналом промислового підприємства, яка відрізняється від тих, які існують, визначенням ролі освітніх послуг, що дозволить за рахунок удосконалення основних елементів кадрової концепції (аналізу, планування, організації, регулювання, контролю та обліку) через вивчення кон'юнктури ринку праці та моніторинг освітніх послуг, упровадження аутстафінгових послуг регулювати попит і пропозицію на ринку праці та впливати на рівень зайнятості;
* методику розрахунку ефективності аутстафінгових послуг шляхом визначення економічного ефекту від проведених заходів на промислових підприємствах з метою оптимізації витрат та часу на утримання штатного персоналу підприємства у складний період або залучити необхідну кількість спеціалістів для реалізації тимчасового проекту;
* процес визначення сильних і слабких характеристик аутстафінгу шляхом SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на підприємствах, який відрізняється двобічною оцінкою чинників впливу, а саме: впливу на підприємство та на працівника окремо, з метою обґрунтування вибору напряму оптимізації витрат, що дозволить виявити ступінь ефективності аутстафінгу в кадровій політиці підприємства;

***дістало подальшого*  *розвитку:***

* визначення особливостей управління персоналом на промислових підприємствах шляхом аналізу основних показників трудової діяльності та дослідження причинно-наслідкових зв’язків руху персоналу, що характеризується комплексним підходом до оцінки, а саме: порівняльним аналізом трудових показників підприємств металургійної галузі та окремим аналізом двох підприємств, які входять до одного холдингу, це дає змогу визначити підприємства з найбільш ефективною кадровою політикою в нестабільних умовах та зазначити роль людського капіталу як основної складової інноваційного розвитку підприємств;
* види мотивації професійної діяльності працівників металургійного підприємства шляхом визначення ролі чинника депреміювання та запропоновано методи, орієнтовані на довгострокову перспективу: використання системи оплати за результатами виробничої діяльності, управління діловою кар’єрою, формування бюджету навчання співробітників, побудова системи традиційної та нетрадиційної компенсації, що дозволить відстежити динаміку підходів до мотивації, виявити задоволеність працівників системою мотивації, яка діє, і зазначити основні напрямки щодо удосконалення мотивації праці;
* інструменти й технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах шляхом аналізу впровадження п’яти найбільш поширених, а саме: мотивації персоналу, теорії «страхів», делегування повноважень, оцінки персоналу та управління талантами персоналу, які відрізняються оцінкою їх впливу та наслідками впровадження кожного з них на основі результатів використання, що дозволить виявити ступінь значимості в діяльності підприємства та обґрунтованість використання відповідно до сучасних вимог ринку;
* визначення шляхом аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на управління персоналом підприємства, яке відрізняється урахуванням масштабів холдингу та дозволяє визначити, що найбільшим є вплив двох внутрішніх чинників: структура і персонал його підприємств.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці рекомендацій щодо ефективного управління персоналом на промислових підприємствах за допомогою розробленого концептуально - методичного підходу в кадровій політиці. Авторські розробки ґрунтувалися на існуючій системі статистичної звітності та наявній на підприємствах структурі статистичних даних, а також стандартних методах і пакетах прикладних програм їх аналізу та обробки.

Практична реалізація запропонованого концептуально-методичного підходу базується на застосуванні широко відомих і доступних професійних пакетів обробки статистичних даних, не вимагає залучення вузькоспеціалізованих експертів і можлива силами фахівців, що мають типову вищу економічну освіту. Передбачені цим підходом розрахунки не потребують значних витрат праці і часу.

Найбільш доцільною сферою застосування концепції управління персоналом на промислових підприємствах є аналіз кадрової політики в докризові періоди, а також в кризові періоди з метою недопущення погіршення стану підприємства.

Застосування концептуально-методичного підходу щодо управління персоналом доцільно використовувати в діяльності великих металургійних та машинобудівних підприємств, на яких оптимізація витрат та розвиток персоналу є найбільш актуальними питаннями.

Методичні положення щодо формування ефективної системи управління персоналом згідно концептуально-методичного підходу використано ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» у м. Маріуполі (довідка від 18.04.2014 р. № 0129/258) – впровадження рекомендації щодо використання аутстафінгових послуг сприяють оптимізації витрат підприємства, профілактиці порушень балансу між попитом та пропозицією на ринку праці; ПАТ «ММК ім. Ілліча» (довідка від 23.04.2014 р. № 158/02) – рекомендації щодо впровадження запропонованих методів мотивації персоналу надали можливість покращити психологічний клімат, знизити рівень плинності персоналу та підвищити цінність людських ресурсів; ТОВ «Азовмашпром» (довідка від 24.04.2014 р. № 135/04) – впровадження методу побудови ефективної системи винагороди на основі грейдів дозволило оптимізувати фонд заробітної плати та підвищити продуктивність праці.

Результати досліджень теоретичного і прикладного характеру використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» при викладенні дисциплін «Менеджмент організацій», «Менеджмент персоналу», «Менеджмент промислових підприємств» (довідка № 76/127-129 від 16.04.2014 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення та результати дисертаційного дослідження, розроблений на їх основі концептуально-методологічний підхід щодо управління персоналом, рекомендації та висновки викладені у дисертації і публікаціях автора виконані ним особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та методичні положення та результати дисертаційного дослідження обговорювалися та отримали позитивну оцінку на науково - практичних конференціях: «Університетська наука - 2012» (Маріуполь, 2012 р.); «Інноваційно-інвестиційні проблеми національної економіки» (Сімферополь, 2012 р.); «Інновації та трансфер технологій: від ідеї до прибутку» (Дніпропетровськ, 2012 р.); «Проблеми і перспективи працевлаштування випускників ВНЗ» (Донецьк, 2012 р.); «Потенціал підприємництва в парадигмі сталого розвитку регіонів України»: (Одеса, 2012 р.); «Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики» (Донецьк,2012 р.); науково-практичних семінарах ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

**Публікації.** Основні наукові та науково-прикладні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 12 наукових працях, з них : 4 статті у фахових журналах та збірниках наукових праць, 1 стаття опублікована у міжнародному виданні, 1 стаття у виданні України, яке включено до міжнародних наукометричних баз; 6 публікацій – матеріали і тези наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,5 др. арк., з яких особисто автору належить 2,83 др. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 5 додатків на 6 сторінках, списку використаних джерел з 149 найменувань на 13 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 208 сторінок, із них основний текст викладений на 166 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 30 рисунків (23 сторінки – рисунки і таблиці, які займають повністю сторінки).

**ВИСНОВКИ**

1. У роботі автором досліджені класичні теорії управління персоналом та виявлено чотири основні школи управління персоналом - школа наукового управління, школа людських відносин, системний підхід, класична школа. Спільною рисою цих шкіл управління персоналом є відображення особливостей функціонування людини в організації. Представники класичної школи управління в основу ставили безпосередньо цілі організації, які досягалися за допомогою людського капіталу. Школа людських відносин виникла як реакція на нездатність інших управлінських підходів усвідомити людський фактор в якості основного елементу ефективності діяльності організації.

2. Дослідження автором існуючих концепцій управління персоналом, розроблених зарубіжними авторами, дозволило виявити основні недоліки, які лягли в основу розробки нової вдосконаленої концепції. Так, обидві концепції мають чітко злагоджену структуру, але орієнтовані на різні стратегіі. Мічеганська концепція виходить і орієнтується здебільшого на організаційну стратегію підприємства, при цьому невелику увагу приділяючи цінностям та потребам персоналу. Гарвардська ж стратегія, на мою думку, найбільш пристосована під сучасні умови українського ринку, так як велике значення приділяється кадрової стретегії, в основу якої покладені інтереси та цінності працівників. Кадрова стратегія у Гарвардській концепції прив'язана до основної стратегії підприємства, що сприяє розвитку персоналу та підготовці його до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Дослідження досвіду управління персоналом розвинених країн дозволило встановити, що зусилля работодавців спрямовані на безперервне підвищення кваліфікації робітників за принципом: цінна будь-яка освіта, в будь-якому місці і будь-якого змісту. Так, у США підготовкою менеджерів займається близько 1500 учбових закладів, а в Японії безперервна освіта є частиною процесу праці. Важливим напрямком, регулюючим баланс між попитом і пропозицією на ринку праці, є двосторонні відносини між підприємствами та навчальними закладами. Така взаємодія була визначена в результаті дослідження діяльності Санкт-Петербурзького державного електротехнічного університету, який вибрав в якості засобу відновлення мережі своїх стратегічних партнерів договір стратегічного партнерства з підприємствами профільних галузей. Створення нових підходів у зміцненні двосторонніх зв'язків між підприємствами та установами сфери освіти є однією з основних цілей на шляху до створення висококваліфікованих трудових ресурсів сучасного великого промислового підприємства. Визначено, що шлях стретегічного партнерства використовують і великі промислові підприємства України, а саме ПАТ "ММК ім. Ілліча, ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ», реалізуючи программи співробітництва «Іллічівська перспектива» та «Школа-вуз-підприємство».

4. Аналіз основних мотивацій професійної діяльності працівників великого металургійного підприємства дозволив встановити, що на вітчизняних підприємствах переважає застосування системного дестимулювання у вигляді депреміювання, яке негативно позначається на діяльності підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу. Цей висновок аргументовано результатами дослідження на прикладі металургійного підприємства ПАТ "ММК ім. Ілліча.

5. Автором у дисертаційній роботі здійснено аналіз міжнародних стандартів ІSО серії 9000, які використовуються в українських і російських організаціях, згідно яким перевірці підлягають процеси НR-відділу, які визначають професіоналізм співробітників. Було визначено професійні стандарти Росії, які включають п'ять рівнів професійної кваліфікації з відповідними вимогами до видів і рівнів відповідальності і компетенції, на прикладі України розглянуто опис функцій, які виконують працівники різних кваліфікаційних рівнів, професій. Аналіз дозволив виявити причини невідповідності цим стандартам, основною з яких є низький рівень освіти.

У дисертаційній роботі досліджено основні показники трудової діяльності промислових підприємств, основними з яких є продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата та середньооблікова чисельність персоналу. Аналіз рівня середньомісячної заробітної плати металургійних підприємств показав, що заробітна плати службовців значно вища від заробітної плати робітників , що може свідчити про підвищення кваліфікації службовців і, відповідно, збільшення трудового потенціалу підприємства в цілому. Також було виявлено негативний характер динаміки середньооблікової чисельності персоналу і помітне збільшення кількості звільнень на двох великих металургійних підприємствах - ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» "і ПАТ" ММК ім. Ілліча", що свідчить про застосування некоректної кадрової політиці керівництва підприємств у кризовий період.

6. Запропонований автором порівняльний аналіз трудових показників двох металургійних підприємств, що входять в один холдинг, показав видимі відмінності в кадровій політиці кожного з них і виявив підприємства, що займають лідируючі позиції в даній галузі. Так, аналіз рівня заробітної плати двох металургійних підприємств показав, що на комбінаті "Азовсталь" цей показник значно вищий, що свідчить про застосування різних підходів в управлінні персоналом. Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу комбінатів виявив негативний характер цього показника і дозволяє визначити, що на обох підприємствах скорочення є основним напрямком оптимізації персоналу. Проте, дані свідчать, що ситуація на ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» практично відразу стабілізувалась, а у ПАТ" ММК ім. Ілліча " почалася друга хвиля скорочень.

7. Аналіз руху персоналу металургійних підприємств дозволив автору встановити причинно - наслідкові зв'язки між політикою управління персоналом на підприємствах в складний економічний період і звільненнями персоналу , що , в свою чергу , дозволило зробити оцінку основних напрямків щодо оптимізації персоналу на сучасних підприємствах . Основним методом оптимізації персоналу на ПАТ" ММК ім. Ілліча " є використання програми масового звільнення пенсіонерів за власним бажанням, а на ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» зниження чисельності персоналу обумовлено в основному природною плинністю кадрів і передачею на аутсорсинг і аутстафінг групи підрозділів.

8. У ході дослідження основних показників трудової діяльності двох металургійних підприємств, що входять до одного холдингу, встановлено, що незважаючи на використання системи матеріального стимулювання через підвищення заробітної плати, рівень цього показника на комбінаті "Азовсталь" значно вище, що обумовлено підвищенням тарифних ставок і окладів, а також передачею на аутстафінг та аутсорсинг ряду додаткових служб.

9. Автором роботи використано системний підхід до аналізу інструментів та технологій управління персоналом у вітчизняній практиці, що дозволило запропонувати заходи щодо забезпечення ефективності кадрової політики підприємства за рахунок суттєвого розширення кожного з елементів відповідно до сучасних вимог ринку. У ході дослідження визначено сім головних інструментів управління персоналом - мотивація персоналу, теорія "страхів", менеджмент "помилок", постановка цілей і планування, делегування повноважень, оцінка персоналу та управління емоціями і талантами персоналу.

У дисертації запропонована схема взаємозв'язку основних інструментів і технологій управління персоналом на промисловому підприємстві і зроблено аналіз впровадження кожного з інструментів , що дозволило виявити його роль і значимість для діяльності промислового підприємства . Аналіз показав, що такі інструменти як теорія "страхів" і делегування повноважень характерні для кадрової політики великих підприємств, а інструменти - мотивація персоналу та оцінка персоналу є універсальними і найбільш необхідними на підприємствах усіх масштабів.

10. Здійснений автором у дисертаційній роботі аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства дозволив виявити групу основних факторів впливу на підприємство і проаналізувати їх.

У дисертації автором запропонована схема впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на управління персоналом на прикладі холдингу , яка дозволила виділити роль і вплив кожного з елементів і визначити «вузькі місця» у діяльності підприємства, що впливають на збої в кадровій політиці. Аналіз показав, що з групи внутрішніх факторів найбільший вплив здійснюють два фактори - структура холдингу і персонал його підприємств. До основних зовнішніх факторів прямого впливу відносяться конкуренти, постачальники і покупці, а до факторів непрямого впливу - державне регулювання, яке впливає на інші сфери діяльності - систему освіти та культури, а також розвиток науки та техніки.

11. Аналіз статистичних даних дозволив визначити, що щорічне збільшення кількості безробітного населення відбувається по причині непрацевлаштування після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів І-ІV рівнів акредитації. Аналіз попиту на робочу силу за видами економічної діяльності для виявлення категорії найбільш затребуваних фахівців свідчить, що найбільший попит на робочу силу спостерігається в промисловості, а це означає зростання попиту на фахівців робочих спеціальностей. Одержані результати є орієнтиром у виборі автором стратегії співпраці підприємств з навчальними закладами та вибором оптимальної кадрової концепції в управлінні підприємством.

У третьому розділі дисертаційної роботі автором було систематизовано та удосконалено концепцію управління персоналом сучасного промислового підприємства шляхома уточнення ролі освітніх послуг. Було розглянуто основні елементи кадрової концепції та представлено авторське бачення сутності кожного з них. З метою підвищення ефективності концепції управління персоналом запропоновано впровадження одного із сучасних напрямків оптимізації витрат у нестабільних умовах – аутстафінгу, який успішно використовується в багатьох країнах світу.

12. Аналіз досвіду розвинених країн дозволив автору систематизувати засоби управління персоналом та визначити широке поширення кадрового аутсорсингу та аутстафінгу на російських підприємствах, а також виділити їх впровадження на українських підприємствах. Аналіз позитивних та негативних факторів показав, що у 2010р. не було прийняте законодавство, регулююче аутстафінгові послуги, яке призвело до негативних наслідків. Починаючи з 2013р., ситуація почала змінюватися у позитивному напрямку, що обумовлено дотримання сторонами договору про співпрацю нового чинного законодавства та розробці особливого підходу кожного підприємства до обговорення пунктів договору про надання аутстафінгових послуг.

13. Автором зроблено спробу об’єктивного визначення ефективності використання аутстафінгу за допомогою SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на промислових підприємствах України та визначено, що сильні сторони значно переважають. Також виявлено можливі проблеми, які виникають при застосуванні цього напрямку - залежність працівника від аутстафера, складність взаємовідносин керівництва із працівником (відсутність відчуття власного розпорядження, складності з підвищенням зацікавленості працівника майбутніми перспективами, складність адаптаціі та труднощі з оперативним управлінням), збільшення часу вирішення деяких питань через подовження ланцюжка «замовник - виконавець» тощо. Виявлені проблеми компенсуються отриманням довгострокових результатів, скороченням затрат підприємства та перерозподілом податкової та юридичної відповідальності на компанію-координатора та можуть бути вирішені за допомогою чіткого обговорення договору, регламентованого чинним законодавством України.

14. У дисертаційній роботі запропонована методика розрахунку ефективності застосування аутстафінгу на промисловому підприємстві на прикладі виведення за штат одного із підрозділів - бухгалтерського відділу. Представлена методика дозволила розрахувати ефективність аутстафінгових послуг з урахуванням всіх витрат та значно скоротити витрати підприємства на утримання працівників, перерозподіляючи при цьому податкову та юридичну відповідальність на компанію – аутстафера.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Давидюк Т. В. Трудові ресурси,потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв’язок категорій/ Т. В. Давидюк / Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 1(47). – С. 32-35.

2.Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовахтрансформаційної економіки: Дис... д-ра екон. наук: 08.01.01 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2005. — 532с.

3. Колмогорова І.В. Розвиток механізмів управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств :Дис... к-та екон. наук: 08.00.04 / Одеський державний аграрний ун-т.- Одеса, 2013.-185с.

4. Лукашевич М. П.  Соціологія праці : підручник / М. П. Лукашевич. – К.: Либідь, 2004. – 440 с.

1. 5. Чаплина А. НОрганизационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг**)**: [монография] / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, И. А. Войцеховская, А. В. Пушкарева. – К., 2004. – 350 с.

6. Кравченко А.И. История менеджмента: [научное пособие для студентов вузов] / А.И.Кравченко. – [5-е изд.]. – М.: Академ. Проект: Трикста, 2005. – 560 с.

**7.** Почебут Л. Г. Организационная социальная психология/ Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2000. – 128 с.