

8. Статистичний щорічник України за 2000 рік : [Електронний ресурс] / за ред. О. Г. Осауленка; відп. за вип. В. А. Головка. – К. : Техніка, 2001. – 599 с. – Режим доступу : [http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2012/popit\\_1112.pdf](http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2012/popit_1112.pdf)
9. Статистичний щорічник України за 2005 рік : [Електронний ресурс] / за ред. О. Г. Осауленка; відп. за вип. В. А. Головка; Держкомстат України. – К. : Техніка, 2006. – 576 с. – Режим доступу : [http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2011/ekonom\\_akt\\_10.pdf](http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2011/ekonom_akt_10.pdf)
10. Статистичний щорічник України за 2010 рік : [Електронний ресурс] / відп. за вип. О. Г. Осауленко; Держкомстат України. – К. : Українська енциклопедія, 2011. – 618 с. – Режим доступу : [http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2011/pracevlasht\\_rik\\_10.pdf](http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2011/pracevlasht_rik_10.pdf)

Асанова А.Т.

УДК 005.95/96

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В данной работе рассмотрен ряд вопросов касательно управления персоналом с максимальной эффективностью. Целью является определение наиболее подходящих методов, критериев от которых зависит эффективное управление.

Самым ценным ресурсом организации является персонал. Эффективная работа сотрудников повышает конкурентоспособность и прибыльность организации. Поэтому управление персоналом организации становится первоочередной задачей руководителя [2, с.402].

В общем случае под эффективностью понимают соотношение затрат и результатов. При анализе эффективности труда оценивают соотношение прибыли от данного вида деятельности и соответствующих затрат труда. В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом организации. Ряд авторов предлагают оценивать эффективность системы управления персоналом по конечным результатам деятельности организации за определенный период. Сравнивая плановые и достигнутые результаты (прибыль, срок окупаемости капиталовложений и др.) можно оценить эффективность работы персонала как совокупного общественного работника.

Другой подход к оценке эффективности управления персоналом основан на анализе показателей результативности и качества живого труда (качество труда, уровень производственного травматизма, потери рабочего времени и т.д.). Часть специалистов предлагает оценивать эффективность управления персоналом в зависимости от форм и методов управления персоналом, то есть в зависимости от структуры персонала, уровня его квалификации, текучести кадров и т.д. Комплексная методика оценки эффективности системы управления персоналом, учитывающая достоинства всех трех подходов, предложена профессором И.А. Никитиной (см. рис. 1).

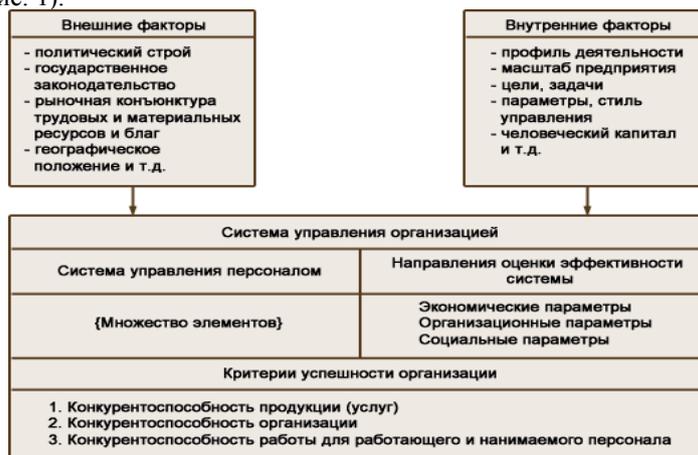


Рис. 1.

Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием, поэтому ее результативность определяется конечным итогом деятельности предприятия. Этот результат предлагается рассматривать в трех направлениях:

1. Конкурентоспособность продукции или услуг.
2. Конкурентоспособность самой организации.
3. Конкурентоспособность работы в организации.

Предложенные критерии оценки успешности предприятия являются обобщающими для предприятия любого типа, размера и формы собственности. Общая оценка эффективности системы управления персоналом, как подсистемы организации, должна даваться на основе критериев, определяющих успешность организации, а частные методики оценки живого труда служить выявлению причин неконкурентоспособности услуг, самой организации и работы в ней [1, с.14-15].

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Поскольку прямых показателей эффективности структуры

нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и "мостов" связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др. Чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования. Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу [4, с.100].

Наиболее приемлемой в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений работы, позволяющая не только выделить затраты на их проведение, но и с достаточной точностью определить показатели эффекта. Однако и на этом пути есть немало проблем, поскольку при выборе вариантов вложения средств в рабочую силу речь идет не о вариантах применительно к одному направлению работы (например, выбор наиболее эффективного варианта повышения квалификации работников из нескольких возможных), а о разных направлениях кадровой работы (повышать квалификацию своих работников или затратить имеющиеся средства на привлечение работников со стороны, на улучшение условий труда и т.п.). А разные направления работы с кадрами имеют свои источники и свои формы проявления эффекта, что затрудняет их сопоставимость.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты:

- срок окупаемости затрат;
- размеры прироста доходов;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;
- минимизация издержек на предоставление услуг за счет затрат на рабочую силу и др. [7, с.217]

Применительно к управлению персоналом проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо выяснить, что предстоит оценивать: достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики; достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств; выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами. Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному, или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д. [3, с.15-16]. Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей.

Однако необходимо подчеркнуть, что главная целевая задача управления персоналом - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая. Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей. Проблематичным остается здесь и выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования рабочей силы. Поэтому, если

считать эффективность исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия рабочей силой на основе результатов работы за 3 - 5 лет.

Таким образом, каждый руководитель должен выбрать для себя то направление управленческой деятельности, при котором управление персоналом будет наиболее эффективным, в зависимости от специфики организации и подобранного персонала.

#### Источники и литература:

1. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2006. – 569 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 600 с.
3. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. М. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 387 с.
4. Коротков Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 160 с.
5. Менеджмент : учеб. пособие / под ред.: В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 58 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт Ф. Хедоури; [пер. с англ.] – М. : Вильямс, 2007. – 45 с.
7. Тебекин А. В. Менеджмент организации : учеб. / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : КноРус, 2007. – 400 с.

**Баранова С.В., Кантур С.Ф.**

**УДК 336.005**

### **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ**

**Постановка проблеми.** Одним з найпоширеніших видів господарських товариств в економічній сфері України є товариства з обмеженою відповідальністю (далі - ТОВ). Ця організаційно-правова форма дозволяє об'єднати матеріальні, фінансові та інші ресурси кількох учасників і водночас зменшити ризик підприємницької діяльності для кожного з них.

На даний час в Україні існує велика кількість товариств з обмеженою відповідальністю. Це пов'язано, в першу чергу, з досить простою процедурою створення і реєстрації такого товариства і невеликими розмірами початкового капіталу, необхідного для його створення. Також це пов'язано з широкими можливостями, які дає йому чинне законодавство. Для ТОВ немає обмежень у виборі видів діяльності. ТОВ може мати як декілька, так і одного засновника. При цьому його засновниками можуть бути одночасно як фізичні, так і юридичні особи, резиденти і нерезиденти України.

До особливостей товариства з обмеженою відповідальністю відносять:

- обов'язкова наявність статутного фонду;
- наявність статусу юридичної особи;
- у момент первинної реєстрації директором ТОВ має бути громадянин України;
- установчий документ - статут;
- можливість реєстрації ТОВ як з одним, так і з декількома засновниками (до 10 учасників). [1, с.101]

Дана тема є актуальною, оскільки така організаційно - правова форма, як товариство з обмеженою відповідальністю є найоптимальнішою на сьогоднішній день в аспекті оподаткування і можливостях, що надаються, у виборі видів діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У працях О.М. Вінник [1], О.М. Бірюкова, А.С. Врублевського, С.М. Грудницької, С.І. Дем'яненко [5], О.М. Івашенко, О.Р. Кібенко, В.М. Кравчука, І.М. Кучеренко, Н.В. Погорецької, В.С. Щербина [3], висвітлюються питання правового становища товариства з обмеженою відповідальністю, проблеми правового режиму майна, відповідальності учасників і товариства. Дослідження питання виходу учасника з товариства з обмеженою відповідальністю в Україні є об'єктом досліджень Трикура С. [6], Кирилова С., Солошенко Л. та інших науковців.

У цілому питанням функціонування товариства з обмеженою відповідальністю в Україні приділяється незначна кількість досліджень.

**Метою даної статті** є розкриття особливостей функціонування товариств з обмеженою відповідальністю в Україні.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання наступних завдань дослідження:

- розглянути сутність товариств з обмеженою відповідальністю;
- охарактеризувати особливості товариств з обмеженою відповідальністю в Україні;
- надати характеристику нормативно - правового забезпечення товариств з обмеженою відповідальністю;
- розглянути основні переваги та недоліки цього товариства.

**Результати досліджень.** Товариство з обмеженою відповідальністю є одним з різновидів господарських товариств, що створюються з метою здійснення підприємницької діяльності. Їх діяльність детально регламентується Законом України «Про господарські товариства».