

MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ
«ЕЛСІ» в період реструктуризації

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improvement of Personnel Management System in -ELSI
LLC during Restructuring

Виконала: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0730-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

А.В.Виноградова

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

В.О. Шишкін

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

М.В.Хацер

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Виноградовій Анжелі Віталіївні

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ЕЛСІ» в період реструктуризації

керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович доц., к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТОВ «ЕЛСІ»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретичні та методичні основи управління персоналом підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність, теоретична характеристика та класифікація персоналу підприємства; 1.2. Особливості управління персоналом підприємства: поняття, функції, задачі, методи; 1.3. Поняття та особливості процесу реструктуризації підприємства; 2 Розділ – Дослідження фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом тов піі «елсі» складається з 2 підрозділів: 2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ПП «ЕЛСІ»; 2.2. Дослідження системи управління персоналом ТОВ ПП «ЕЛСІ»; 3 Розділ – Удосконалення системи управління персоналом тов «елсі» – складається з 2 підрозділів: 3.1. Управління плінністю кадрів, задля скорочення витрат підприємства; 3.2 Розробка нової мотиваційної моделі заохочення персоналу підприємства ТОВ «Елсі».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2021 р.	10.10.2021р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2021 р.	28.11.2021 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ А.В.Виногорова
(підпис)Керівник роботи _____ В.О.Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 96 сторінок, 24 таблиці, 17 рисунків, 4 формули, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах нестабільності діяльності підприємства, зокрема в умовах реструктуризації, виникають ризики втрати ефективності персоналу підприємства, що, в свою чергу знижують ефективність цього підприємства та рівень його прибутків, зокрема. Саме тому удосконалення системи управління персоналом за таких умов набуває все більшої актуальності та значимості.

Метою кваліфікаційної роботи є на основі аналізу фінансово-господарського стану та системи управління персоналом підприємства ТОВ «ЕЛСІ» розробити нову мотиваційну модель заохочення персоналу.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- розкрити сутність, теоретичну характеристику та класифікацію персоналу підприємства;
- розкрити основні поняття системи управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати основні методи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- детально проаналізовано систему підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ЕЛСІ»;
- дослідити наявну на досліджуваному підприємстві систему підвищення кваліфікації кадрів;
- визначити доцільність проведення реструктуризації підприємства;
- навести практичні рекомендації, щодо можливостей скорочення витрат ТОВ «ЕЛСІ» на робочу силу;

- розробити нову мотиваційну модель заохочення персоналу підприємства ТОВ «Елсі».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ ПП «ЕЛСІ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, прикладні аспекти та можливості покращення системи мотивації кадрів ТОВ ПП «ЕЛСІ».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення – для узагальнення існуючих та формування нових теоретичних положень щодо системи управління персоналом та основних процесів реструктуризації; системний підхід – для оцінки всієї сукупності складових досліджуваної теми; статистичний аналіз – для вивчення групування, порівняння, оцінки фактичних даних про результативність діяльності підприємства; метод графічного зображення – для наочного представлення показників в динаміці; метод таксономії – для розрахунку узагальнюючих показників кадрової безпеки на ТОВ «Елсі» та його можливостей при проведенні діагностики можливостей реструктуризації.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРИ, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ABSTRACT

Qualification work: 99 pages, 24 tables, 17 figures, 4 formulas, 3 appendices. The list of links includes 60 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in conditions of instability of the enterprise, in particular in the context of restructuring, there are risks of loss of efficiency of the enterprise, which in turn reduces the efficiency of the enterprise and its profits, in particular. That is why the improvement of personnel management system in such conditions is becoming increasingly important and important.

The purpose of the qualification work is based on the analysis of the financial and economic condition and personnel management system of the enterprise LLC "ELSI" to develop a new motivational model of personnel incentives.

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were identified:

- to reveal the essence, theoretical characteristics and classification of personnel of the enterprise;
- to reveal the basic concepts of the personnel management system at the enterprise;
- substantiate the main methods of improving the personnel management system at the enterprise;
- the system of personnel selection at the enterprise of LLC ELSI is analyzed in detail;
- to investigate the system of advanced training of personnel available at the researched enterprise;
- to determine the feasibility of restructuring the enterprise;
- provide practical recommendations on the possibilities of reducing the costs of LLC "ELSI" on labor;

- to develop a new motivational model for encouraging the staff of Elsie LLC.

The object of the study is the personnel management system of LLC FDI "ELSI".

The subject of the research is theoretical, methodical, applied aspects and possibilities of improving the system of personnel motivation of LLC ELI FDI.

Research methods. The following research methods were used in the qualification work: analysis and synthesis, generalization - to generalize existing and form new theoretical provisions on the personnel management system and the main restructuring processes; system approach - to assess the whole set of components of the research topic; statistical analysis - to study the grouping, comparison, evaluation of actual data on the effectiveness of the enterprise; graphic image method - for visual representation of indicators in dynamics; method of taxonomy - to calculate the general indicators of personnel security at LLC "Elsie" and its capabilities in the diagnosis of restructuring opportunities.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information is summarized and displayed using tables, graphs, charts.

Data processing was carried out with the help of modern information technologies.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, MOTIVATION, EFFICIENCY EVALUATION, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність, теоретична характеристика та класифікація персоналу підприємства.....	13
1.2. Особливості управління персоналом підприємства: поняття, функції, задачі, методи	22
1.3. Поняття та особливості процесу реструктуризації підприємства	33
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ ПП «ЕЛСІ».....	44
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ПП «ЕЛСІ».....	44
2.2. Дослідження системи управління персоналом ТОВ ПП «ЕЛСІ».....	56
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕСЛІ».....	74
3.1. Управління плинністю кадрів, задля скорочення витрат підприємства	74
3.2 Розробка нової мотиваційної моделі заохочення персоналу підприємства ТОВ «Елсі».....	80
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТОК А	98
ДОДАТОК Б	99

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПІ – підприємство з іноземними інвестиціями;

НДДКР – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

КС – конкурентоспроможність;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

АТ – акціонерне товариство.

ВСТУП

В сучасних умовах активного розвитку підприємств України все більшої уваги заслуговує питання покращення доступу до різноманітних ресурсів, з метою їх більш оптимального та ефективного використання. Окремого важливого значення набувають питання удосконалення системи менеджменту кадрів. Пов'язано це, передусім з тим, що, на відміну від доступу до інших різноманітних ресурсів, доступ до висококваліфікованих кадрів, які б були готовими працювати з повною віддачею та приносити максимум прибутку підприємствам є дедалі все більш обмежений. Кожне підприємство на сьогодні повинно самостійно піклуватися про те, яким буде персонал цього підприємства. Особливо важливо питання удосконалення системи управління персоналом стає перед керівниками підприємств в ті моменти, коли підприємство потребує значних структурних змін у вигляді реструктуризації всіх господарських процесів.

Обрана тема не дарма є досить актуальною, тому що, досліджуючи систему управління одного підприємства за умов його реструктуризації та роблячи певні корисні рекомендації щодо подальшого удосконалення цієї системи менеджменту, можна також розробити певний алгоритм рекомендаційного характеру для інших підприємств, які також потребують суттєвого поліпшення якості системи управління кадрами.

Досліджуючи різноманітні джерела інформаційні, було зроблено висновок, що вітчизняними та закордонними авторами було досліджено різноманітні питання стосовно проблем удосконалення якості та ефективності управління персоналом підприємств. Так, науковці Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. [23], Позднякова Л.О., Білецька Д.О. [48], Тульчинська С.О., Шемет Я.В. [49] акцентують всю увагу своїх досліджень на загальних системах управління персоналом підприємств та на проблемах, які виникають в процесі налагодження цієї системи. Сотникова С.І.,

Волянський Г.Н [45], Кузнєцова Н.В., Шерстянкін Н.П. [44] досліджують взаємозв'язок руху робочої сили підприємства з показниками ефективності його діяльності, Королюк О.В., Молчан А.С., Хараджян Л.В. [43] присвячують свої дослідження механізму забезпечення економічної безпеки підприємств, в процесі підбору персоналу на ефективному використанню трудових ресурсів. Інші науковці, зокрема, Тульчинська С.О., Шемет Я.В., Денисенко М. П., Терещук Л. В., Шляга О.В., Білоус А.С. [49, 50, 51] зосереджуються на проблемах організації управління персоналом в цілому. Закордонні автори, Qin N., Kong D., Venevene P., Cortini M. [52, 53] підкреслюють, що важливим у вирішенні проблем підвищення ефективності персоналу підприємства є піклування про склад та якість людського капіталу, також вони зазначають, що важливим для менеджерів з персоналу повинно бути управління, спрямоване на розвиток людського капіталу підприємства та оптимізація використання його наявних трудових ресурсів. Однак питання удосконалення системи управління персоналом, саме в умовах необхідності проведення реструктуризації підприємства, детально досліджено не було.

Актуальність обраного напрямку дослідження пояснюється й тим, що ефективна та удосконалена система управління персоналом, обов'язково повинна включати і удосконалену систему не лише підвищення кваліфікації, збільшення чисельності та зменшення плинності кадрів, через удосконалену систему мотивації, що, в свою чергу, дасть змогу в подальшому зменшити витрати підприємства на підготовку та адаптацію нових робітників. Саме тому, на прикладі ТОВ «ЕЛСІ», яке, за проведеними дослідженнями, має високий рівень плинності кадрів, було запропоновано удосконалити систему управління персоналу, з урахуванням тих умов, у яких опинилось підприємство.

Сьогодні персонал є основним ресурсом економіки, на якому базується економічний успіх. Тому необхідно вміти керувати персоналом і створювати необхідні умови для розвитку.

Система управління персоналом реалізує свої функції за допомогою суміжних і узгоджених методів, інструментів управління персоналом підприємства. Вони призначені для організації та спрямування діяльності персоналу на досягнення мети.

У досліджуваному об'єкті в процесі відбору використовуються кваліфікаційні картки, орієнтовані на технічні характеристики кандидата. Для оцінки потенціалу кандидата рекомендується використовувати карту компетенцій. Останній – це опис особистісних характеристик кандидата, його здатності виконувати певні функції. Ефективне управління людськими ресурсами підвищить рівень розвитку та управління суб'єктами лісового господарства.

Реструктуризація персоналу є одним із напрямків менеджменту, що дає можливість подолати певні кризові явища шляхом пристосування підприємств до складних, невизначених умов зовнішнього середовища, а також його адаптації до функціонування ринку праці.

Реструктуризація українських підприємств пов'язана з вирішенням ряду складних проблем економічного та організаційного характеру.

Ключовим фактором удосконалення підприємства є розвиток його людських ресурсів. Цей фактор передбачає оптимізацію кількості персоналу та його організаційної структури, також розробку нової вдосконаленої системи мотивації. саме для тієї частини людських ресурсів підприємства, які підтримують конкурентоспроможність підприємства на високому рівні, а також залучення необхідної кількості висококваліфікованих спеціалістів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, теоретична характеристика та класифікація персоналу підприємства

Говорячи про систему управління будь-чир, перш за все, слід акцентувати особливу увагу на тому, що є об'єктом цього управління. Саме тому, розкриваючи сутність та особливості процесу управління персоналом підприємства, необхідним є розкриття поняття «персонал». Для того, щоб детально дослідити що представляє собою персонал підприємства, та розібратися з таким поняття, як кадровий склад, було проаналізовано багато джерел різної інформації. Зазначимо головні результати цього ґрунтового дослідження.

Так, такі науковці, як Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. [1; 8] та інші зазначають, що сам термін «персонал» трактують двояко: по-перше ототожнюють або, навпаки, розмежовують із терміном «кадри». На думку цих науковців, перший підхід є більш популярним. Такий підхід ототожнює поняття «кадри», «працівники», «персонал». При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Що стосується другого підходу, то зазначимо, що згідно нього, поняття «персонал» та «кадри» розмежовуються. За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із

застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників [1; 8].

На думку Єгоршина А.П. [2], термін «персонал» об'єднує складові частини трудового колективу підприємства. До персоналу він відносить всіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі або управлінські операції і зайнятих переробкою предметів праці з використанням засобів праці. Поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, якщо враховувати думку цього автора. В цілому, як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці більш поширеним є термін «персонал» (personnel).

Спираючись на роботу Михайлової Л.І. [3], слід також зазначити, що в сучасній науковій літературі, а також, переважно серед менеджерів-практиків дуже часто використовуються різноманітні терміни, які позначають та окреслюють сутність об'єкту кадрової роботи в кожній окремій організації. Складно сказати, що вже є остаточно сформоване визначення цього поняття, що пояснює наявність в літературі різноманітних термінів: «трудоі ресурси», «кадри», «персонал», «робоча сила».

З метою розуміння сутності проблеми цього дослідження та досягнення єдності у сприйнятті застосовуваних термінів доцільним буде навести всі ці відомі поняття.

Відповідно до чинного законодавства України трудоі ресурси — це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві. Тобто, до трудових ресурсів відносять все працездатне населення у працездатному віці (чоловіки 16—59 років та жінки 16—54 років) за винятком непрацюючих інвалідів війни та праці першої та другої групи, непрацюючих осіб у допенсійному віці, котрі отримали пенсію за віком на пільгових умовах. (до трудових ресурсів відносять чоловіків 60 та старше років, жінок 55 та старше років, а також підлітків та молоді 16 років, які працюють в державних, кооперативних чи суспісільних організаціях [3].

Окремо слід наголосити на тому, що важливо також розрізняти багато видів персоналу, які можуть бути використанні на підприємстві. Тож, автори Гетьман О. О., Шаповал В. М. [5] зазначають, що під трудовими ресурсами слід розуміти частину населення працездатного віку, що має необхідні фізичні можливості, володіє знаннями і практичним досвідом для здійснення визначеної роботи в народному господарстві. До трудових ресурсів відносять як фактично зайнятих, так і потенційних працівників.

Іншими словами, персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу.

Обов'язково слід детально навести, як підсумок головні підходи до визначення поняття «персонал підприємства» (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 –

Основні підходи до визначення «персонал підприємства»

Автор	Поняття
1	2
Гетьман О. О., Шаповал В. М. [5]	Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - це сукупність працівників, що входять до його облікового складу.
Нестеренко В.Ю., Токар І.І. [6]	Трудові ресурси (персонал) підприємства - це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку та/або мають практичний досвід і навички роботи та вкладають їх у проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства.
Маркс К. []	Сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини і які йдуть у хід кожного разу, коли вона виробляє будь-які споживчі вартості.
Храмов В. О., Бовтрук А. П. [4]	Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.
Єгоршин А. П. [2]	Отже, персонал - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.
Ковальчук І.В [7]	Персонал підприємства - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.

Джерело: складено автором на основі [5,6, 4,2,7]

Усіх працівників підприємства поділяють на дві групи:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства [5].

За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал (далі -ПВП) підрозділяється на шість категорій:

- робітники;
- керівники;
- фахівці;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- стажери (учні).

Робітники - це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування.

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес). Окремо виділяють черговий та ремонтний персонал.

Керівники - особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками. Вони обіймають керівні посади на підприємств і в межах функціональних служб.

Фахівці - інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого персоналу. До цієї категорії відносяться інженери; економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, технологи тощо.

Службовці — працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо.

До категорії молодшого обслуговуючого персоналу відносять осіб, зайнятих обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також зайнятих обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і ремонтних виробничих працівників. До цієї категорії відносять також прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До категорії стажерів (учнів) зазвичай відносять осіб, які набувають практичних навичок оволодіння професією на конкретному підприємстві [5].

За характером участі у господарській діяльності персонал поділяють на:

- виробничий персонал - працівники, зайняті у виробництві та його обслуговуванні (зайняті в основних та допоміжних підрозділах підприємства, у заводських лабораторіях, дослідницьких відділах, апараті заводоуправління);

- невиробничий персонал - працівники, зайняті в невиробничій сфері підприємства [6].

За професіями та спеціальностями відповідно до єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій:

- професія характеризує вид трудової діяльності, що вимагає визначеної підготовки;

- спеціальність виділяється в межах певної професії та характеризує відносно вузький вид робіт.

За рівнем кваліфікації (кваліфікація характеризує якість, складність праці та є сукупністю спеціальних знань і навичок, що визначають ступінь

підготовленості працівника до виконання професійних функцій зумовленої складності):

- робітники: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані;
- спеціалісти: найвищої кваліфікації, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, практики [6].

Таблиця 1.2 – Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботи і терміни їх підготовки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
1	2	3
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало-та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	Деякі тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

Джерело: складено автором на основі [2,4,5,6]

В таблиці 1.3 представлено характеристику складу персоналу підприємства.

Таблиця 1.3 - Характеристика складу персоналу підприємства

Склад персоналу підприємства					
Непромисло-вий персонал (охорона, пожежно-вартова служба, персонал пунктів харчування, медичний персонал тощо)	Промислово-виробничий персонал підприємства				
	Адміністративно-управлінський персонал (керівники)	Робітники		Інженерно-технічні працівники	Службовці
		Основні	Допоміжні		

Джерело: складено автором на основі [1]

Окремої уваги також заслуговують детальна класифікація робітників, наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Категорії робочих

Вид категорії	Характеристика
1	2
Основні	Зайняті в технологічних процесах, що змінюють форму, структуру, властивості, просторове положення предмета праці, в результаті чого створюються матеріальні продукти або послуги
Допоміжні	Пов'язані з обслуговуванням устаткування і робочих місць у допоміжних підрозділах - ремонтних, інструментальних, транспортних, складських
Механізованого та ручної праці	Розрізняють такі категорії таких робітників: <ul style="list-style-type: none"> - - Працюючі за допомогою автоматів; - - Виконують роботу за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; - - Обслуговуючі машини, верстати, установки і т.д .; - - Виконують роботи вручну; - - Виконують роботи без застосування машин і механізмів; - - Виконують роботи з ремонту та налагодження машин і механізмів
Молодший обслуговуючий персонал	Зайнятий наданням не пов'язаних з основною діяльністю послуг - двірники, кур'єри, прибиральники не виробничих приміщень, водії персональних автомобілів керівництва і автобусів, що перевозять співробітників

Джерело: складено автором на основі [9]

Доцільним для подальшого дослідження обраної теми буде визначення та аналіз такої категорії, як «структура персоналу підприємства». Структура персоналу - сукупність абсолютних і відносних значень окремих характеристик, що призводить до створення груп працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою, і забезпечує його функціонування як єдиного ресурсу організації. У даному визначенні увага звертається на те, що кожен елемент структури персоналу має свою певну роль і пов'язаний з іншими елементами. Наприклад, на будь-якому підприємстві повинні бути присутніми організатори, координатори, лідери, критики та інші типи ролей. Структура персоналу повинна відповідати структурі трудових функцій та тенденції їх

розвитку, а взаємозв'язки між характеристиками вказують: зміна структури одного виду може бути обумовлено змінами структури іншого виду. Наприклад, зміна вікової структури безпосередньо впливає на кваліфікаційну, або зміна функціональної структури - на професійну і т.п. Таким чином, структура персоналу відображає склад та якісні характеристики персоналу організації, їх взаємозв'язку і значимість [9].

В якості критеріїв структурування персоналу організації виступають соціальні, професійні, демографічні ознаки працівників, їх місце в управлінні організацією і виконувані функції, відбувається розподіл за належністю до основного або допоміжного виробництва, до штатного або нештатному складом. Більшість фахівців сходяться на тому, що персонал організації може бути структурований за сімома напрямками (аспектам) [9]:

- організаційна структура;
- штатна структура;
- функціональна структура;
- рольова структура;
- мотиваційна структура;
- професійно-кваліфікаційна структура;
- соціально-демографічна структура.

Організаційна структура персоналу відображає обсяг прав, відповідальності і самостійності окремих працівників, підрозділів, а також рівень субординації між ними.

Функціональна структура відображає поділ основних функцій між окремими типовими функціональними напрямками діяльності організації. Віднесення персоналу до того чи іншого елемента функціональної структури відбувається відповідно до його професійними характеристиками, а саме виділення елементів функціональної структури організації здійснюється на основі необхідності здійснення в організації подібних функцій. Тут можуть бути виділені групи персоналу, який здійснює такі функції: проектування, технологічне забезпечення, виробництво, контроль, управління персоналом,

підготовка виробництва і технічне обслуговування, постачання, маркетинг, транспортне та інформаційне забезпечення [9].

В сучасній науковій літературі можна зустріти ще одну дуже цікаву класифікацію персоналу - за функціональною ознакою. Наглядно така класифікація персоналу сучасних підприємств виглядає наступним чином (рисунок 1.1).

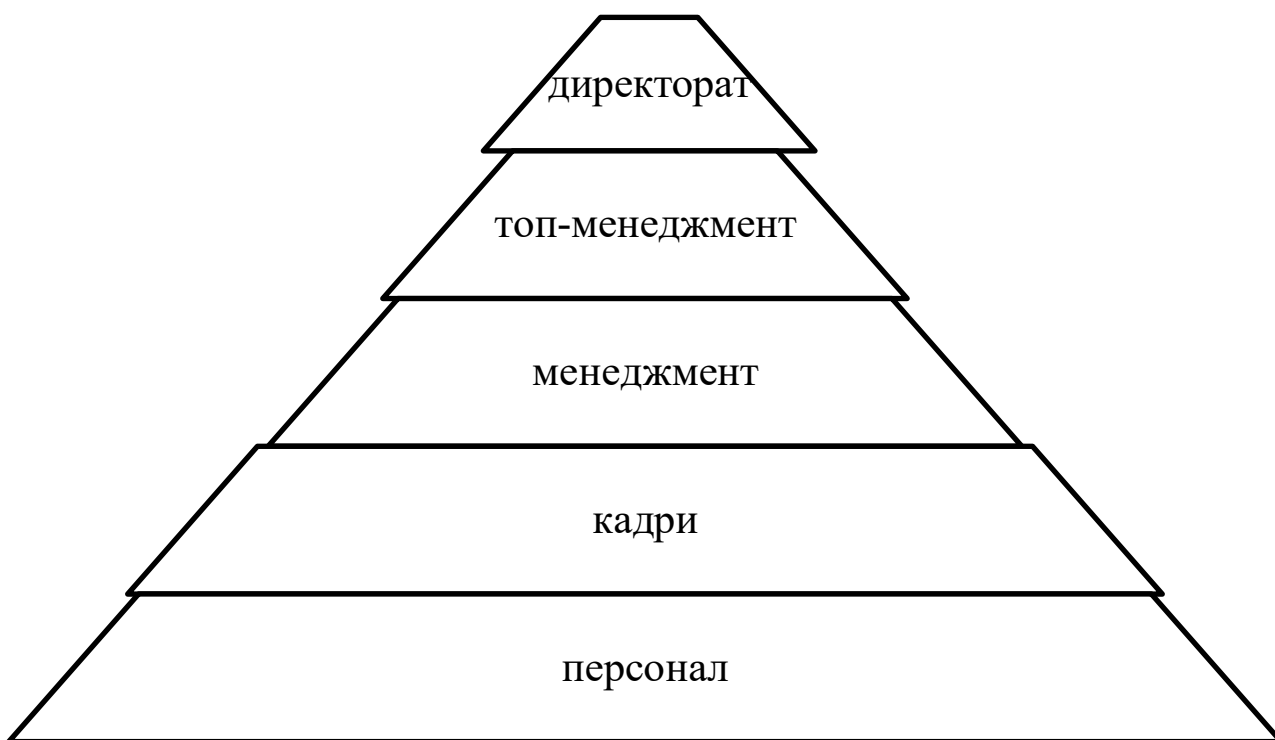


Рисунок 1.1. Структура персоналу сучасної організації

Джерело: складено автором на основі [9]

За такої класифікації особливу увагу слід приділити такій категорії персоналу, як «менеджер» - тобто той, хто керує. Ним може бути названий керівник будь-якого рівня. Це професіонал, керуючий компанією, відділом, підрозділом. До сучасного менеджера пред'являються жорсткі вимоги, оскільки саме від цієї людини багато в чому залежить функціонування господарюючого суб'єкта. Співробітник повинен бути високоосвіченим, комунікабельним, компетентним у вирішенні складних питань. Менеджер

може і не мати підлеглого персоналу, але його статус визначається рівнем повноважень менеджера, тобто впливом його діяльності на результати роботи компанії в цілому. Наприклад, кредитний менеджер не має підлеглих, але від якості його роботи серйозно залежить фінансовий стан компанії. Менеджерів можна розділити на керівників вищої, середньої та нижчої ланки. Так, директори компаній володіють стратегічним баченням ситуації, менеджери несуть відповідальність за тактичні рішення, фахівці та супервайзери - за оперативні. Керуючий, він же директор - найманий працівник. Його повноваження і рівень відповідальності визначаються контрактом, укладеним з власником (правлінням). Як правило, вище керівництво (топ-менеджери) - це керівники ключових напрямків, підпорядкованих безпосередньо директору. Вони не беруть безпосередньої участі в повсякденній роботі співробітників [9].

Тож логічним є подальше дослідження присвятити питання саме поняття управління персоналом підприємства.

1.2 Особливості управління персоналом підприємства: поняття, функції, задачі, методи

Говорячи про особливості управління персоналом підприємства, перш за все саведемо визначення. Отже, управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи та трудові колективи. Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих [13; 296].

Головною метою управління персоналом підприємства – це сприяння формуванню та ефективному функціонуванню робочої сили, через створення сприятливих умов. Задля реалізації цієї задачі існує безліч важелів впливу, які застосовуються державними органами влади, що активно впливає на всю

структуру зайнятості працездатного населення. Різновиди та зміст таких важелів впливу може суттєво змінюватися, вдосконалюватися та адаптуватися до мінливих умов ринку праці та економічного стану країни.

Зазначимо, що сама структура управління персоналом підприємства є складовою різноманітних соціальних, функціональних, демографічних і професійних груп працівників і відносин між ними. Професійні чинники впливають на зміст праці під впливом НТП (поява нових професій, відмирання старих професій). Кваліфікаційна структура управління персоналом визначає ефективність трудового потенціалу в цілому і кожного працівника окремо [10].

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [11].

Основними концепціями управління персоналом підприємства являються певні методи та напрямки управління, також розробка принципів, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації працівника, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і впровадження на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, наймання та раціональний підбір

персоналу, аналіз, прогнозування, планування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня умінь та знань, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконаної роботи та її результатів, організацію реклами щодо встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, які забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває також інформаційне, правове забезпечення процесу управління персоналом та створення умов праці [12].

Далі більш детально розберемося із основними методами управління персоналом. Зазначимо, що всі методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи – це економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні. Використовуючі необхідні методи, можна впливати на колективи і окремих працівників задля збільшення ефективності діяльності всього підприємства. Хоча методів безліч, усі вони оптимально

Інтегровані в єдину систему управління персоналом на кожному окремому підприємстві.

Одними з методів, що використовуються менеджерами найчастіше є економічні методів управління. Такі методи здійснюють вплив на персонал з урахуванням використання економічних законів, що забезпечує можливість застосування їх залежно від ситуації. Ефективність економічних методів управління визначається формою власності та проведення господарської діяльності за системою матеріальної винагороди, принципами господарського розрахунку, ринком робочої сили, ринковим ціноутворенням, податковою системою, структурою кредитування тощо. Найпоширенішими формами прямого економічного впливу на персонал є: матеріальне стимулювання у прибутках через придбання акцій, цінних паперів, облігацій та господарський розрахунок підприємства [12].

Неменш ефективними методами управління персоналом підприємства є адміністративно – правові методи. Ці методи являють собою певні засоби здійснення управлінських впливів на персонал, що засновані на владних відносинах та системах адміністративно-правових стягнень. Фахівці-

управлінці персоналом та науковці розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу:

- організаційно –розпорядницький вплив;
- стягнення і дисциплінарна відповідальність;
- матеріальна відповідальність і стягнення;
- адміністративна відповідальність
- стягнення.

Ще одними методами, які досить часто застосовуються на практиці в процесі управління кадрами є соціально-психологічні методи. Вони представляють собою набір засобів здійснення управлінських впливів на персонал, що засновані на використанні закономірностей психології й соціології. Ці методи спрямовані як на групу працівників, так і на кожного з персоналу. Класифікацію таких методів здійснюють за критеріями масштабності та за способами впливу. Отож поділяють соціально-психологічні методи за такої класифікації на:

- соціологічні (створені задля групи співробітників у процесі їх виробничого взаємодії);

- психологічні (спрямовані на внутрішній світ конкретної особи [12].

Враховуючи, сучасними тенденції розвитку людських ресурсів, а саме:

- зростання попиту на кваліфіковану працю;

- підвищення ціни трудових послуг;

- значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства;

- перехід до стратегічного управління підприємством, який вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника та інші,

менеджерам з управління персоналом на кожному підприємстві стає важливим вирішення безлічі невідкладних задач, таких як: найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності; досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу до праці [14].

Окремим трендом розвитку підприємств на сьогодні є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу [15].

Науковці виділяють два основні аспекти управління персоналом:

1. Функціональний;
2. Організаційний.

Під функціональним управлінням персоналу розуміється такі найважливіші елементи:

- розробка зальної стратегії;
- планування потреб організації у персоналу з урахуванням існуючого штатного складу;
- залучення, відбір та оцінювання персоналу;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- кар'єрне зростання;
- звільнення;
- забезпечення соціального пакету персоналу;
- управління витратами на утримання персоналу.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні організації та їх підрозділи, які несуть відповідальність за виконану роботу персоналом [12].

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільної мети та завдань підприємства. Адже, управління персоналом має стати організаційною стратегією [12]. Сучасний розвиток структури управління персоналом включає певні напрямки своєї діяльності. Більш детально характеристику цих напрямків представлено у таблиці 1.5, яку було складено автором на основі використання праць таких науковців, як Грачев М., Данюк М. [16, 17].

Таблиця 1.5 –

Сучасні напрямки структури управління персоналом підприємства

Напрямок	Характеристика
1	2
планування ресурсів:	розробка плану для задоволення потреб людських ресурсах та необхідні витрати для цього;
набір кваліфікованого персоналу:	створення резерву потенційних кандидатів на всіх підрозділах;
підготовка керівних кадрів та управління:	розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;
профорієнтація та адаптація	найнятих робітників в організацію на всі посади, розвиток та розуміння працівників того, що очікує від них підприємство і яка праця отримує позитивну оцінку за роботу;
визначення заробітної плати, премій та компенсації:	розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження персоналу, надбавка до заробітної плати для мотивації;
оцінка трудової діяльності:	розробка методики самої оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
підвищення та зниження, звільнення:	розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;
зайнятість:	розробка програм забезпечення, рівних можливостей зайнятості (гарантії зайнятості і зниження плинності кадрів) забезпечують значний економічний ефект і спонукають працівників до підвищення ефективності своєї роботи;
трудові відносини:	здійснення переговорів та укладання колективних договорів.

Джерело: складено автором на основі [16,17]

На думку таких авторів, як Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [18], складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Ці ж автори зазначають, що основними аспектами управління персоналом є наступні:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);

- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.) [18].

Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. в своїй праці «Управління персоналом» [1], зазначають, що методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства. Вони ж детально аналізують всі ці методи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Основні методи управління персоналом підприємства

Ознаки	Групи методів управління		
	1	2	3
Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціальнопсихологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу Соціально-психологічними процесами	За допомогою Нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління

Продовження таблиці 1.6 – Основні методи управління
персоналом підприємства

1	2	3	4
7. Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу горизонтальне	Згори-донизу	Вертикальне	Вертикальне (згоридонизу і знизу вгору)
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: складено автором на основі [1]

Як вже зазначалося вище, вся ці методи на кожному підприємстві об'єднані в певну стійку та оптимальну систему управління персоналом підприємств. Саме тому, це актуалізує питання визначення теоретичних засад поняття «система управління персоналом». Тож виділемо деякі підходи до визначення цього поняття відомими науковцями, які детально займалися дослідженням цього питання.

Так, Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [19] зазначають, що система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Балабанова Л.В., Сардак О.В. [20] наголошують на тому, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи

Гурченков О.П. [21] в своїй роботі пише: «система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм».

Донець Л. [22] описує систему управління персоналом, як комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення

постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети – таке визначення дає Погорелова Т.О. [23]

Позднякова Л.О. [24] каже про те, що система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Никифоренко В.Г. [25]: «система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу».

І, нарешті такий автор, як Криворучко О. М.[26] підсумовує, що система управління персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Окремо, обов'язково слід наголосити на тому, що вся система управління персоналом будь-якого підприємства, незалежно від її форми, методів та інструментів, які входять до її складу, повинна ґрунтуватися на певних, чітко визначених принципах. Так, науковці виділяють загальні та спеціальні принципи системи управління персоналом підприємства.

Серед загальних принципів виділяють наступні:

- принцип справедливості, рівності та збалансованості;
- п принцип конкурентоспроможності;
- принцип системності та ієрархічності;
- принцип комплексності;
- принцип адаптивності;

- принцип альтернативності;
- принцип науковості;
- принцип співпраці.

До спеціальних принципів відносять:

- принцип креативності;
- принцип послідовності;
- принцип економічності;
- принцип конкретності та адресності;
- принцип гнучкості;
- принцип відповідальності;
- принцип соціальної спрямованості [1].

Окремої уваги також заслуговують функції системи управління. Розглянемо їх на прикладі робіт таких авторів, як Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. [27], Никифорова В.Г.[25]:

«Функції управління персоналом - це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації» - зазначає Никифорова В.Г.

Управління персоналом в організації включає в себе наступні функції:

- 1) планування трудових ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- 2) набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- 3) відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- 4) визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців;
- 5) профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння: чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку;

6) навчання: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи;

7) оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника;

8) підвищення, зниження, переклад, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

9) підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів [27].

Дещо детальніше перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, надана у роботі Никифоренко В.Г. [25]:

1). Функція «визначення потреби організації в персоналі»:

- планування якісної потреби у персоналі;
- вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.

2). Функція «забезпечення персоналом»:

- одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації;
- розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;
- добір персоналу, його ділова оцінка.

3). Функція «використання персоналу»:

- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;
- виробнича соціалізація;
- уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності;
- упорядкування робочих місць;
- забезпечення безпеки праці;
- вивільнення персоналу.

4). Функція «розвиток персоналу»:

- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;
- організація і проведення навчання.

5). Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»:

- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;
- управління конфліктами;
- використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства;
- використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу.

6). Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»:

- правове регулювання трудових взаємин;
- облік і статистика персоналу;
- інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики [25].

Окремо наголосимо, що складність і багатогранність функцій системи управління персоналом підприємства пояснюється множинністю аспектів та підходів до цієї актуальної проблеми. Таким чином, науковці наголошують, що, управління персоналом має комплексний, інтегральний характер, який саме і пояснюється різними підходами до його визначення.

1.3 Поняття та особливості процесу реструктуризації підприємства

Наше дослідження буде зосереджено саме на управління персоналом підприємства в період реструктуризації підприємства. Саме тому слід звернути окрему увагу на визначення поняття реструктуризація та на основні характерні риси цього процесу.

Саме поняття реструктуризації можна і слід розглядати, як послідовність певних дій керівництва підприємства, які, в свою чергу, спрямовані на оптимальну зміну наявних методів управління підприємства та основних умов його функціонування на певному етапі. Цей поетапний процес обов'язково повинен відповідати наявним зовнішнім умовам ринку і виробленої стратегії розвитку підприємства.

Науковці зазначають, що термін «реструктуризація» увійшов до вжитку в науковій літературі та у практичній діяльності господарських суб'єктів відносно недавно. Так, у світовій практиці цей термін почав активно застосовуватися лише наприкінці 70-х і початку 80-х років двадцятого століття. Це було пов'язано із новими підходами до визначення економічної ролі держави в країнах з ринковою економікою і особливо широко розглядалася в роботах М.Портера, А.Томсона, А.Дж.Стрікланда, Т.Пітерса, Р.Уотермена, М.Хаммера. Ці науковці тлумачили реструктуризацію, як сукупність кардинальних стратегічних заходів щодо перетворення структури диверсифікованої компанії шляхом продажу одних напрямів діяльності (бізнесів) і придбання інших.

У перекладі з англійської мови термін «реструктуризація» означає «зміну, перебудову структури чого-небудь».

Згідно інформації з великого економічного словника, термін «реструктуризація» (лат. «re» – префікс, який означає зворотну або повторну дію, і «structura» – внутрішня будова чого-небудь, певний взаємозв'язок складових частин цілого) буквально означає «зміну структури чого-небудь» [31, с. 893].

Автори Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. [30] наголошують, що «під реструктуризацією підприємства в усьому світі розуміють безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за допомогою впровадження комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються». Також

підкреслимо, що реструктуризація підприємств повинна мати загальносистемний і, водночас, конкретно- цільовий характер.

Для засвоєння сенсу цієї економічної категорії, слід підкреслити, що типологія змін зумовлює типологія структур систем, в тому випадку, коли під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури, якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація - це зміна бізнес-процесів. Отже, залежно від типу структурного зрізу системи виникають і завдання проведення відповідних змін.

Досліджуючи трактування поняття «реструктуризація» на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, актуалізує важливість подальшого вивчення цієї теми, та висвітлює те, що існують три групи тлумачень терміну «реструктуризація», а саме:

- реструктуризація як захисна реакція підприємства для забезпечення його виживання через будь-які зміни;
- реструктуризація як акцент на окремих її аспектах – цілях, напрямках проведення та формах реалізації;
- реструктуризація - комплексна програма впровадження змін, метою якої є зростання ринкової вартості підприємства [32].

Подібна класифікація та систематизація визначень поняття «реструктуризація», надумку Крисько Ж.Л. [32] дозволяє узагальнити всі ці підходи та визначити певні особливості процесу реструктуризації підприємств. Спираючись на висновки, стосовно того, що реструктуризація виконує певні задачі при досягненні окремих цілей, можна наглядно представити ці особливості на рисунку 1.2.

Підсумовуючи, зазначимо, що найбільш точне визначення поняття «реструктуризація», на думку автора наводить саме науковець Крисько Ж.Л. [32], а саме: «Реструктуризація - це зміна структури економічного суб'єкта (активів, власності, фінансів, управління) незалежно від його стану під впливом чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища для

підвищення конкурентоспроможності з подальшим зростанням вартості бізнесу».

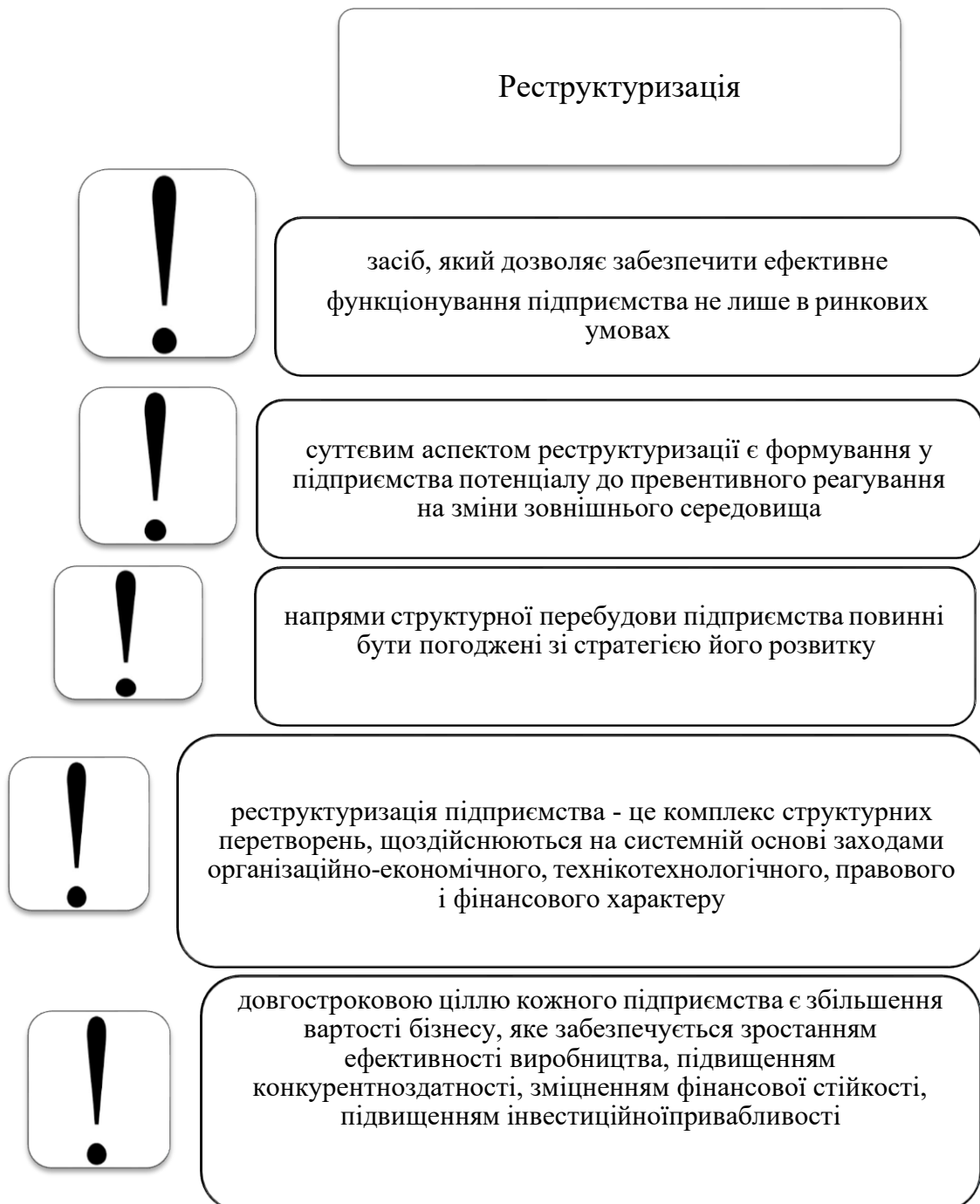


Рисунок 1.2 – Особливості реструктуризації підприємства

Джерело: складно автором на основі [32]

Наступним кроком дослідження логічним буде провести аналіз видів та форм реструктуризації підприємства. Спираючись на роботи таких авторів як, Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. [30] та Тюріна Н.М. [34], наведемо основну класифікацію видів та форм реструктуризації підприємств на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація видів та форм реструктуризації підприємства

Джерело: складно автором на основі [30, 34]

Науковці також зазначають, що для того, щоб правильно та ефективно обрати форму або метод реструктуризації, слід обов'язково враховувати всю множинність чинників, які можуть впливати на процеси оновлення та реформ на підприємстві, тобто слід детально провести аналіз зовнішнього середовища організації. Так, автор Андрієвська Є.В. [35] виділяє наступні основні завдання оперативної реструктуризації:

– встановлення платоспроможності підприємства;

- створення економічних та фінансових умов для стійкого функціонування підприємств у довгостроковому періоді та забезпечення конкурентоспроможності продукції, яку випускають;

- створення умов для інвестиційної привабливості підприємства.

Також вона наголошує, що доцільним буде проведення таких заходів:

- зниження витрат виробництва;
- проведення глибокої інвентаризації фондів;
- впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих;
- тимчасове припинення капітального будівництва;
- продаж надлишкового обладнання, матеріалів, готових виробів;
- продаж незавершеного виробництва;
- реструктуризація боргових зобов'язань шляхом перетворення короткострокових заборгованостей в довгострокові кредити;
- капітальний ремонт, модернізація основних фондів, заміна застарілого обладнання тощо.

Якщо процес перетворення буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знову опинитися у кризовому стані, який, зазвичай, зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх тим більше, чим значнішим є запізнювання реакції підприємства на зміну типу господарської системи [35].

Істотно особливістю цього виду реструктуризації на відміну від оперативної є те, що вона:

- здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативна;
- ґрунтується на попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях;
- потребує значних капіталовкладень.

«Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розроблення стратегічної концепції

розвитку, а також напрямів і інструментів реалізації цієї мети. Під час здійснення стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності» [36, с. 135].

Стратегічна реструктуризація може передбачати такі дії:

- диверсифікацію виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- технічне переоснащення та впровадження нових технологій;
- сертифікацію виробництва і продукції; реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу [30].

Санаційна, або відновна, реструктуризація застосовується, коли підприємство перебуває у передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого може бути:

- погіршення ринкових позицій;
- наявність значних запасів готової продукції;
- зростання кредиторської заборгованості.

Основні напрямки реструктуризаційних дій у цій ситуації такі:

- скорочення ресурсів, які використовують на підприємстві;
- вихід із нерентабельних ринків;
- відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць;
- зменшення фізичних обсягів/розмірів.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація здійснюється за відсутності кризових явищ, але в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Ознаки необхідності проведення цього виду реструктуризації такі [35]:

- зниження загальної ефективності господарювання;
- вичерпання ринкового потенціалу;
- відсталість порівняно зі світовими стандартами;
- наявність перспектив для роботи на інших ринках;

– недостатня ефективність управління.

Розглядаючи типи перетворень, Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. [30] у межах підприємства виділили такі:

- модернізація;
- реінжиніринг;
- реорганізація;
- реформування. (рис.1.4)



Рисунок 1.4 – Типи перетворень підприємства

Джерело: складно автором на основі [30]

Також можна навести детально комплекс заходів операційної реструктуризації, який пропонує у своїй роботі Тюріна Н.М. і Карвацка Н.С. [35] (рисунок 1.5). Ці автори зазначають, що «фінансова реструктуризація – комплекс заходів, спрямованих на корегування/зміну фінансової політики підприємства, ліквідації «хворих» статей балансу, створення умов для забезпечення його фінансової стійкості. Цей вид реструктуризації тісно пов'язаний з попереднім. Швидка і успішна операційна реструктуризація, яка призводить до отримання позитивних грошових потоків, знижує потребу у фінансовій реструктуризації. З іншого боку, фінансова реструктуризація може ускладнити операційну залежно від

обставин». Їх дослідження свідчать, що такий вид реструктуризації передбачає тісну співпрацю підприємства зі своїми кредиторами, у т.ч. і банками.

Авторки [35] виділяють типові заходи фінансової реструктуризації, а саме:

1) реформування балансу у вигляді реорганізації боргів та капіталу, ліквідації збиткових виробництв, продажу (оренди) основних засобів, збільшення питомої ваги основного капіталу (прибуток за рахунок зростання виручки, повторної емісії та продажу акцій тощо), погашення короткострокової заборгованості, поповнення оборотних засобів;

2) калькулювання собівартості прогресивними методами;

3) створення фінансової структури з виділенням центрів фінансової на основі існуючих тенденцій відповідальності;

4) створення системи управлінського обліку та впровадження бюджетування [35].

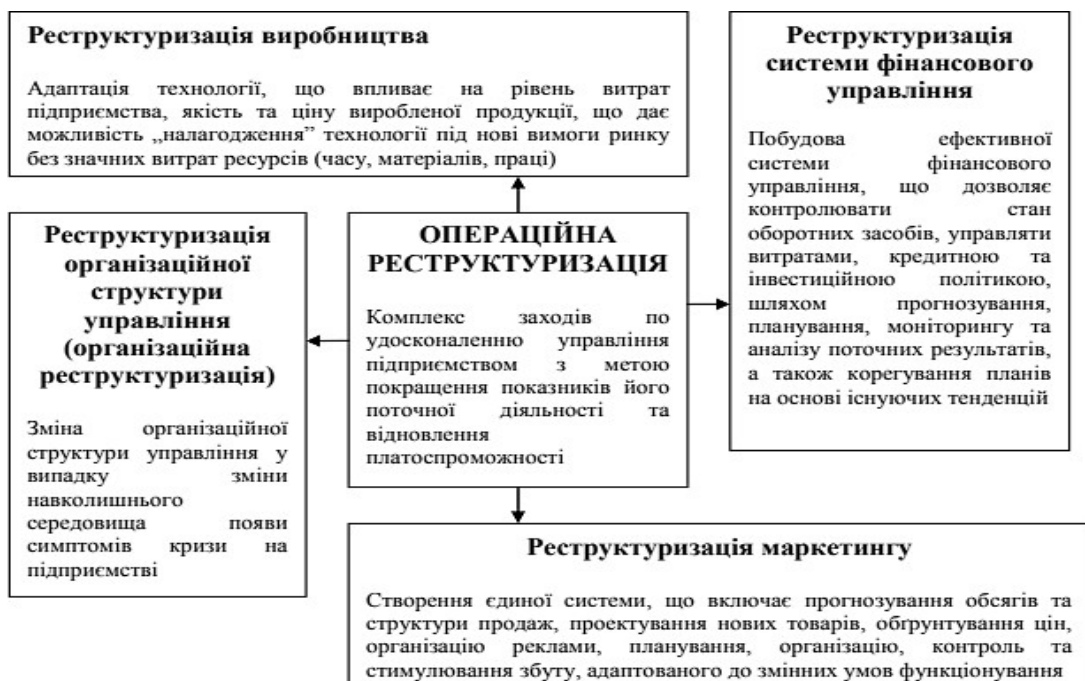


Рисунок 1.5 – Комплекс заходів операційної реструктуризації

Джерело: складно автором на основі [35]

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень було наведено чітке визначення поняття персоналу підприємства, а саме зазначено, що персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Також було наведено основну класифікацію за групами робітників, за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботами і термінами їх підготовки.

Також в першому розділі було зазначено основні аспекти управління персоналом, серед яких більшість науковців виділяють наступні: є наступні: техніко-технологічні, організаційно-економічні, правові, соціально-психологічні та педагогічні. Подальші дослідження стосувалися основних методів управління персоналом підприємства. Як висновок з цього дослідження можна наголосити, що основні методи управління зводяться до адміністративних, у вигляді, переважно примусу, економічних, що враховують зацікавленість, соціальнопсихологічних, основою яких є переконання. Щодо структури управління, то зазначимо, що структура управління може бути жорсткою, адаптивною до ситуацій та адаптивною до постаті .

Дано чітке визначення поняттю реструктуризація – «це зміна структури економічного суб'єкта (активів, власності, фінансів, управління) незалежно від його стану під впливом чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності з подальшим зростанням вартості бізнесу». Наведено основні види та цілі реструктуризації. Дослідження показали, що, в цілому реструктуризація підприємств, перш за все, спрямована на:

- диверсифікацію виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- технічне переоснащення та впровадження нових технологій;
- сертифікацію виробництва і продукції;

- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Виділено основні ознаки необхідності проведення реструктуризації підприємства в цілому, та реструктуризації персоналу, зокрема. Серед яких провідне місце посідає необхідність зниження витрат на оплату праці, оптимізація роботи працівників, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності робочої сили підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ ПП «ЕЛСІ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ПП «ЕЛСІ»

Автомобільне скло чи не найтендітніша частина автомобіля. Майже кожен автовласник стикався з необхідністю заміни автомобільного скла з причини його розбиття. Ринок авто скла України пропонує покупцям переважно імпортне скло. Саме тому компанії, що займаються продажем автомобільного скла – є компаніями, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, а саме вони або закупають скло на закордонних ринках та перепродають його в нашій країні, або являються представниками, дилерами тощо провідних світових компаній-виробників авто скла.

На сьогодні, в Україні, за різними оцінками від 15 до 20% продаються брендове автомобільне скло. Це виробники автоскла, які здобули популярність та визнання в усьому світі, а також є постачальниками скла як на конвеєри автомобільних заводів (оригінальне скло), так і на вторинний ринок. Частка цих виробників становить, по поставкам на конвеєр, 90% від всього ринку поставок автоскла. На решту 10% припадає на частку виробників, які знаходяться недалеко від складальних конвеєрів. Такий розподіл по частках обумовлено величезною трудомісткістю виробництва та під силу великим фінансовим структурам.

Зазначимо, що все ж таки провідне місце серед виробників авто скла займають заводські виробники - це ті виробники скла котрі постачають своє скло при зборці автомобіля на конвеєр.

По оцінці експертів наразі в Україні три великі виробника займають 95% ринку оригінального скла, автомобілі яких їздять по території нашої країни.

На вторинному ринку ці виробники поставляють те саме скло які вони поставляють при зборці з єдиністю відмінністю, а саме значок виробника авто на склі. Це Saint-gobain-sekurit (Франція) , Pilkington (Англія) та AGC (Японія).

Це дуже великі компанії, котрі займаються не тільки автосклом. Кожна з яких має велику кількість заводів автоскла по всьому світу.

Основним принципом роботи цих компаній заключається в том що певні заводи виробляють скло на певні марки авто. Потім або скло завозять до нас в країну безпосередньо з заводу виробника, або скло з багатьох заводів звозиться на один великий склад а звідки потрапляє до нас в Україну.

Короткий огляд виробників автоскла, які представлені на українському ринку наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Огляд світових виробників авто скла

Компанія 1	Бренди 2	Опис 3
Sekurit Saint-Gobain	Sekurit, HanGlass, Armoplate	заснована в Парижі в 1665 році для спорудження Дзеркальної галереї Версальського палацу. На сьогодні, Sekurit Saint-Gobain має в своєму розпорядженні 55 заводів у всіх частинах світу та поставляє свою продукцію для кожного другого автомобіля в Європі і кожного п'ятого - у світі. Sekurit Saint-Gobain працює на всіх континентах, при цьому 37% продукції що випускається реалізується в Європі, 43% - в Америці, 16% - в Азії, 2% - в Африці, 2% - в Австралії та Новій Зеландії.
Pilkington	Pilkington	з 1826 року, і є однією з найстарших в області виготовлення автоскла. На сьогодні компанія має більш ніж 80 заводів, розташованих в більш ніж 26 країнах, і поставляється в 130 країн світу. Дане провідне положення на ринку скла Pilkington утримує, завдяки найсуворішим стандартам якості контролю продукції. Вдумайтеся, близько чверті всіх виробленого у світі стека випущене на підприємствах Pilkington. Поставляють на заводи Mercedes, Audi, Volkswagen, Ford, DAF, MAN, VOLVO, IVECO, Opel, Renault, Range rover, Scania.

Продовження таблиці 2.1 - Огляд світових виробників авто скла

1	2	3
ASAHI GLASS Co. (AGC)	Splintex, Asahi, Temperlite, Lamisafe, БОР (Росія) і AP Technoglass.	Концерн створений в 1907 році. ASAHI GLASS Co. володіє більш ніж 50 підприємствами в Європі та Азії. Концерн є офіційним постачальником скла найбільшим японським автовиробникам.
Концерн PPG Industries	PPG	випускають таке унікальне автоскло як Sungate - лобове скло, яке виконує функцію антени. Автомобілі Lexus, Mercedes-Benz, BMW та багато інших марок обладнані склом Solextra, яке здатне відображати близько 60% сонячної енергії. В даний час напрямок «автомобільне скло PPG» придбала компанія Kohlberg & Co, і PPG тепер називається PGW (Pittsburgh Glass Works).
Fuyao	Fuyao	первинні поставки на конвеєр для світових виробників, які здійснюють збірку автомобілів по всьому світу. Їх послугами користуються як американські, так і європейські автовиробники
Xinyi Group	XYG, Benson	здійснює поставку скла на конвеєри азіатських автогігантів та на вторинний ринок. Це найбільший виробник автоскла, обсяг виробництва, якого, в два рази перевищує обсяг виробництва найближчого конкурента. Експорт автоскла проводиться більш ніж в 70 країн світу і становить понад 60% від усього виробленого на сьогодні автоскла. Перевагами компанії є відносно невисока ціна при відмінній якості. Усі заводи компанії оснащені сучасним високотехнологічним устаткуванням. В якості вихідної сировини для своєї продукції тут використовують бутіральну полівінілову плівку Du Pont французького виробництва. Для створення надтвердого верхнього шару використовується унікальна флоат-технологія, завдяки якій скло стає особливо стійким до абразивних впливів. Великою популярністю скло XYG користується не тільки в Україні, але й в усьому світі. Наприклад, на ринку США на частку автоскла XYG припадає понад 10% від загального обсягу ринку. З цієї причини все скло компанії XYG має сертифікацію Сполучених Штатів за стандартом ANSI-Z261.

Джерело: складно автором на основі [37]

Компанія «ЕЛСІ» заснована в 1992 році. Центральний офіс компанії і Центральний склад розташовані в Києві.

Повна назва: «Товариство з обмеженою відповідальністю підприємство з іноземною інвестицією «ЕЛСІ». Код ЄДРПОУ: 14346179. Скорочена назва: ТОВ ПП "ЕЛСІ"

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю Основними напрямками діяльності компанії є оптова торгівля автомобільним склом для легкових, вантажних автомобілів, позашляховиків, втробусів та мікроавтобусів (45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів). Компанія є лідером ринку автоскла України.

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

Додатково, за інформацією з офіційного сайту ТОВ ПП «ЕЛСІ», компанія постачає на ринок України автомобільне скло, аксесуари, автохімію, інструменти для встановлення автоскла з Бельгії, Німеччини, Гонконгу, Китаю, Польщі та інших країн [38].

На складах ТОВ ПП «ЕЛСІ» представлена продукція наступних виробників і торгових марок:

- Autover International ,
- Fuyao Glass Industry Group,
- Icor,
- Pilkington Automotive ,
- Xinyi Automobile Glass та інших [38].

Якість продукції, яка імпортується компанією підтверджується міжнародними і українськими сертифікатами контролю якості. Також вражає

асортимент представлених товарів - понад 15 000 найменувань. Відзначається ТОВ «ЕЛСІ» якісним і оперативним виконанням послуг, що може задовольнити найвибагливіших клієнтів. Компанія не торгує під замовлення - товариство пропонує товари безпосередньо зі своїх складів. На власних складах компанії постійно знаходиться понад 100 000 автомобільних стекол - вітрових, бічних, задніх і аксесуарів до них.

Окремою особливою перевагою компанії є гнучка система знижок, що дозволяє клієнтам ТОВ ПП «ЕЛСІ» придбати товар за найвигіднішими цінами. Оптовим покупцям товариство пропонує індивідуальний підхід та спеціальні ціни [38].

Доставку товару як клієнтам так і на регіональні склади, компанія здійснює власним спеціально обладнаним для безпечного перевезення автоскла транспортом. На цей час працюють 14 філій компанії. Мережа власних регіональних філій компанії «ЕЛСІ», що охоплює майже всю територію України представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Мережа регіональних філій ТОВ ПП «ЕЛСІ»

Філія ТОВ ПП «ЕЛСІ»	Місто розташування / Адреса
1	2
Дніпровська філія	Вул. Мічуріна, 4, м. Дніпро, 49005
Житомирська філія	пр-т Незалежності, 100, м. Житомир, 10031
Запорізька філія	Вул. Крива Бухта, 2, м. Запоріжжя, 69063
Київська філія	Київська філія, Центральний склад пр-т Визволителів, 5, Київ, 02660
Криворізька філія	Вул. Льотчиків, 9, м. Кривий Ріг, 50036
Луцька філія	Вул. Карпенка-Карого, 7, м. Луцьк, 43023
Львівська філія	Вул. Городоцька, 286Б, м. Львів, 79022
Одеська філія	Вул. В. Стуса, 2/1, м. Одеса, 65033
Рівненська філія	Вул. Біла, 87а, м. Рівне, 33001
Ужгородська філія	Вул. Радищева, 1, м. Ужгород, 88018
Харківська філія	проспект, 269, м. Харків, 61001
Херсонська філія	Вул. Домобудівна, 11, м. Херсон, 73011
Черкаська філія	Вул. Смілянська, 145, м. Черкаси, 18007
Чернігівська філія	Вул. Дніпровська, 34, м. Чернігів, 14010

Джерело: складно автором на основі [38]

Також ТОВ ПП «ЕЛСІ» на даний час обслуговує понад 1 300 дилерів на території України. Дилерська мережа компанії динамічно поповнюється новими учасниками. У рамках своєї діяльності товариство націлено на ефективний і довгостроковий розвиток взаємовигідних партнерських відносин зі своїми дилерами.

Зазначимо окремо також, що компанія займається експортом товарів за межі України. Політика компанії спрямована на довгостроковий і планомірний розвиток бізнесу в Україні.

Для більш детального представлення діяльності ТОВ ПП «ЕЛСІ», проаналізуємо основні фінансові показники компанії за 2019-2020 рр. А саме: розглянемо динаміку активів «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн. (рис.2.1)

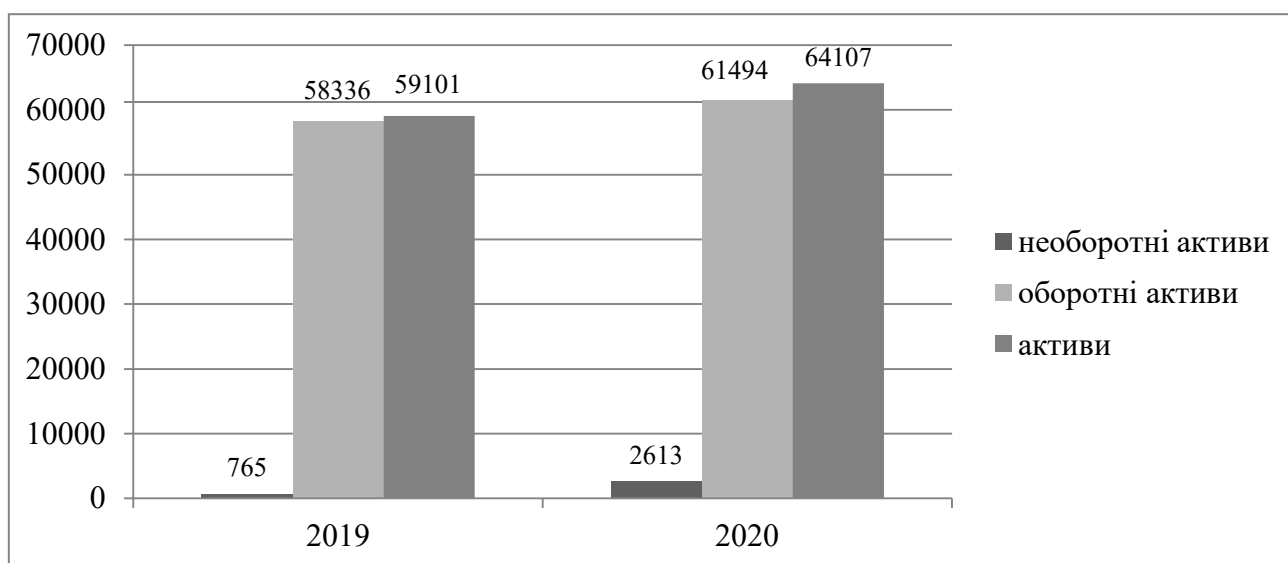


Рисунок 2.1 - Динаміка активів «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складно автором на основі [39]

Більш детально динаміка зміни фінансових показників з 2016 по 2020 рр. ТОВ ПП «ЕЛСІ» наведена у таблиці 2.3 та на рисунку 2.2

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансових показників
з 2016 по 2020 рр. ТОВ ПІІ «ЕЛСІ»

Показники	Активи	забов'язання	Виручка
1	2	3	4
2020	64107	11692	39119
2019	59000	8200	60000
2018	60000	13000	58000
2017	40000	360	50000
2016	37000	240	53000

Джерело: складно автором на основі [40]

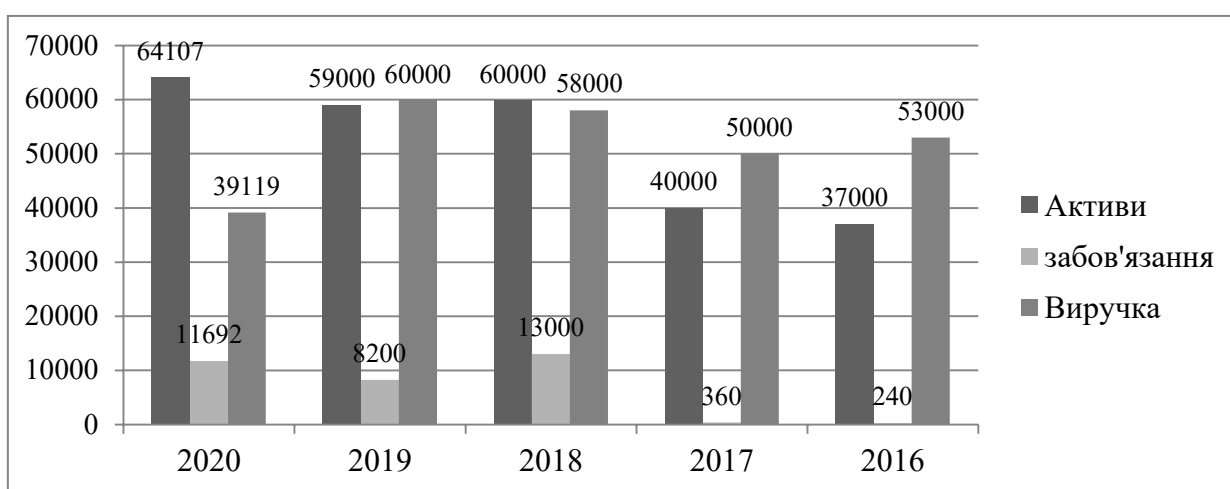


Рисунок 2.2 - Динаміка фінансових показників 2016-2020 рр. ТОВ ПІІ
«ЕЛСІ»

Джерело: складно автором на основі [40]

Аналізуючи рисунок 2.1, можна стверджувати, що з 2019 р. по 2020 р. у підприємства ТОВ ПІІ «ЕЛСІ» спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 8,47%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи зростають в умовах скорочення доходу від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Проведемо горизонтальний аналіз активів «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-

2020 рр., тис. грн. (таблиця 2.4) Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+5,41%), так і необоротних активів (+241,57%).

Таблиця 2.4- Горизонтальний аналіз активів ТОВ ПП «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
1	2	3	4	5
необоротні активи	765	2613	1848	241,57
запаси	52386	57737	5351	10,22
оборотні активи	58336	61494	3158	5,41
активи	59101	64107	5006	8,47

Джерело: складно автором на основі [39]

Динаміка джерел фінансування «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн. представлена на рисунку 2.3

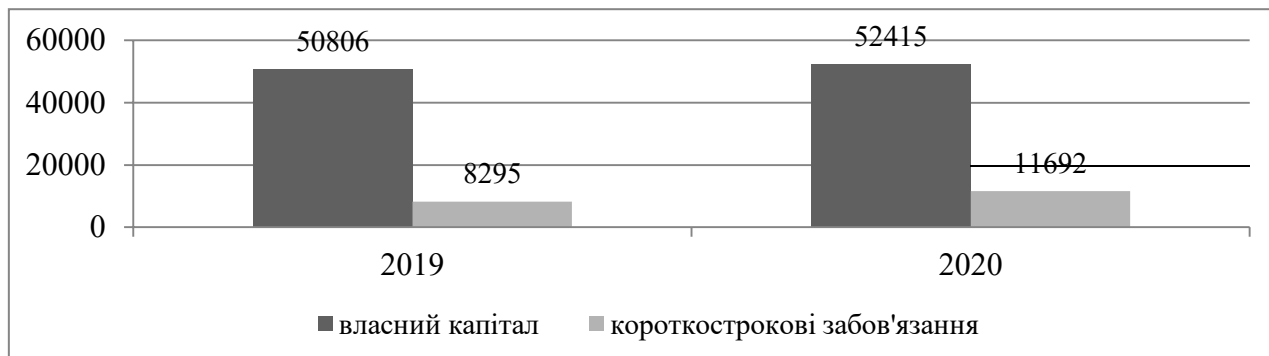


Рисунок 2.3 - Динаміка джерел фінансування «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складно автором на основі [39]

З графіка видно, що збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+3,17%) і короткострокових зобов'язань (+40,95%).

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн. Наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ ПП «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., тис. грн

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
1	2	3	4	5
Зареєстрований (пайовий капітал)	30000	30000	0	0
Додатковий капітал	6267	6267	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14430	16148	1718	11,91
Власний капітал	50806	52415	1609	3,17
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	-
товари, роботи, послуги	2767	7171	4404	159,16
Інші поточні зобов'язання	5417	4429	-988	-18,24
Короткострокові зобов'язання	8295	11692	3397	40,95
БАЛАНС	59101	64107	5006	8,47

Джерело: складно автором на основі [39]

Зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Далі проаналізуємо показники стійкості та платоспроможності «Товариства з обмеженою відповідальністю підприємства з іноземною інвестицією «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр. (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 - Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ ПП «ЕЛСІ» у 2019-2020 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
1	2	3	4	5
Фінансова автономія	0,86	0,82	-0,04	-4,89
Поточна ліквідність	0,09	0,22	0,13	142,33

Джерело: складно автором на основі [39]

Спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 81,76% своїх активів. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

В динаміці основні фінансові показники ТОВ ПП «ЕЛСІ» за 2019-2020 рр. наведена у таблиці 2.7 та на рисунку 2.4

Таблиця 2.7 – Фінансові показники ТОВ ПП «ЕЛСІ» за 2019-2020 рр. тис. грн.

Показники	2019	2020
1	2	3
Чистий дохід від реалізації	60390	39119
Чистий фінансовий результат	1406	1564
ЕВІТ	1714	1907

Джерело: складно автором на основі [39]

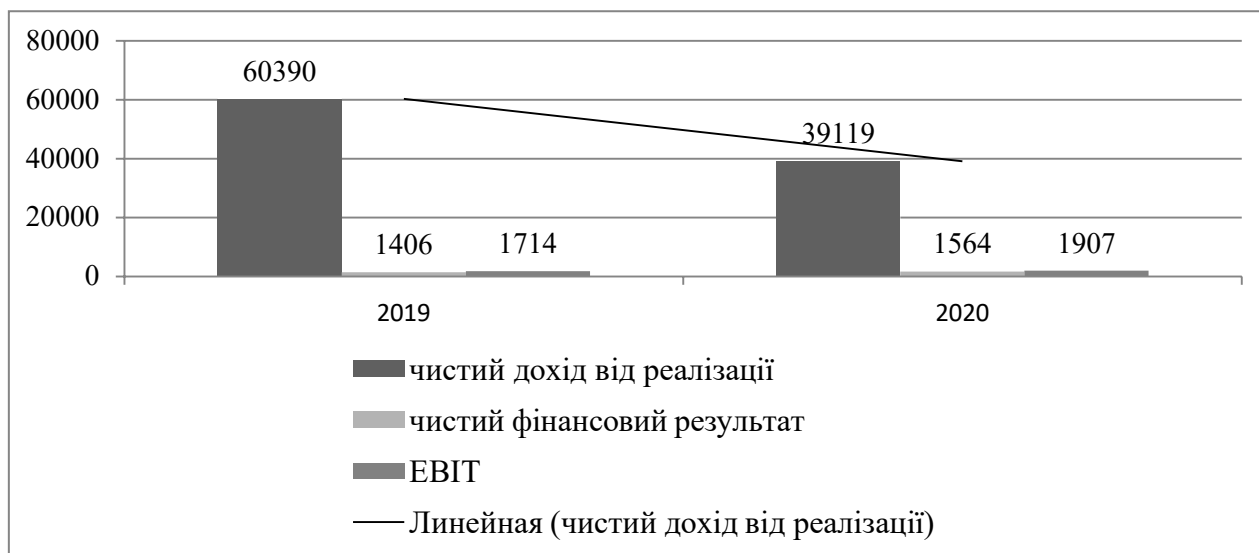


Рисунок 2.4 – Фінансові показники ТОВ ПП «ЕЛСІ» за 2019-2020 рр.
тис. грн

Джерело: складно автором на основі [39]

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 35,22%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (1564 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Наступним кроком аналізу діяльності товариства є співставлення рентабельності активів з рівнем інфляції в Україні у 2020 р., % (рис.2.5)

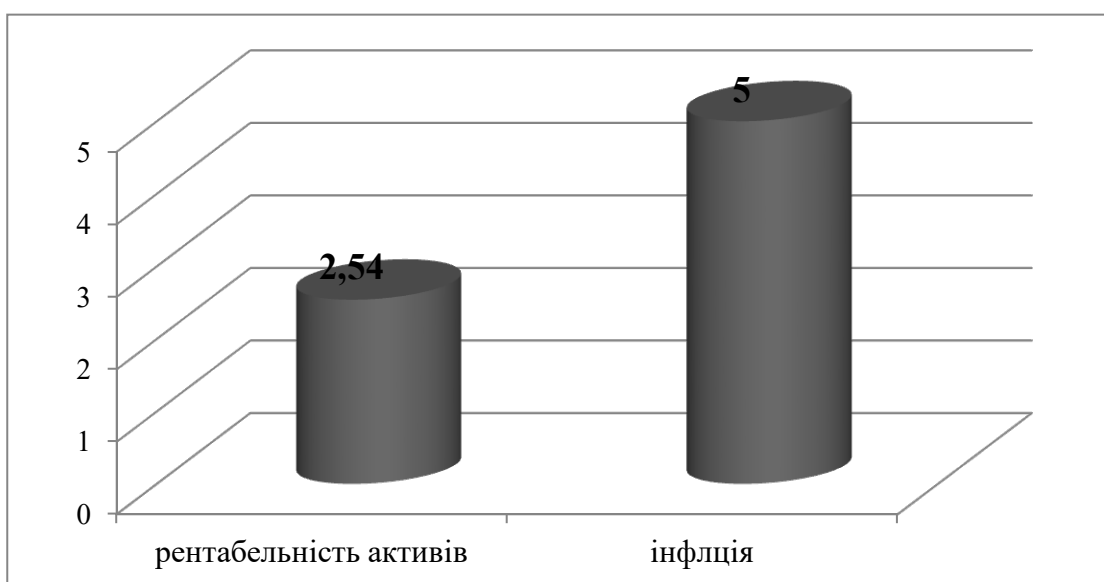


Рисунок 2.5 - Співставлення рентабельності активів ТОВ ПП «ЕЛСІ» з рівнем інфляції в Україні у 2020 р., %

Джерело: складно автором на основі [39, 41]

Рентабельність активів ТОВ ПП «ЕЛСІ» у 2020 р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020 р. (рис.2.6)

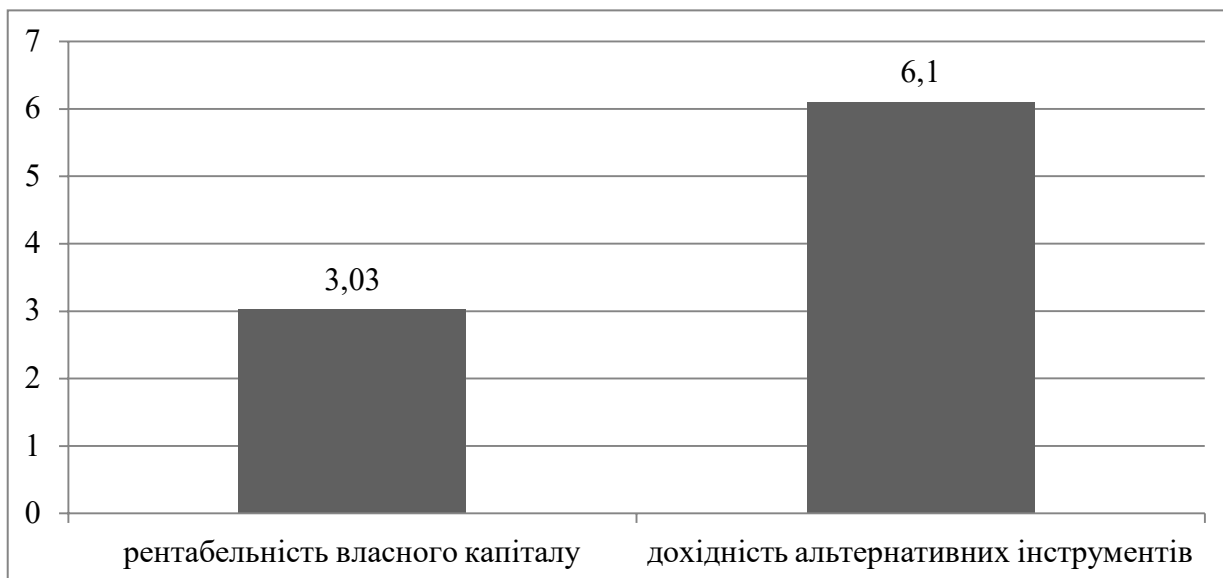


Рисунок 2.6 - Співставлення рентабельності власного капіталу «ТОВ ПП «ЕЛСІ» з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р., %

Джерело: складно автором на основі [39,42]

Таким чином, перевищення дохідністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок. Останнє, що представимо задля повної картини фінансово-господарського стану ТОВ ПП «ЕЛСІ» - це динаміку показників рентабельності продажів у 2019-2020 рр., % (рис. 2.7)

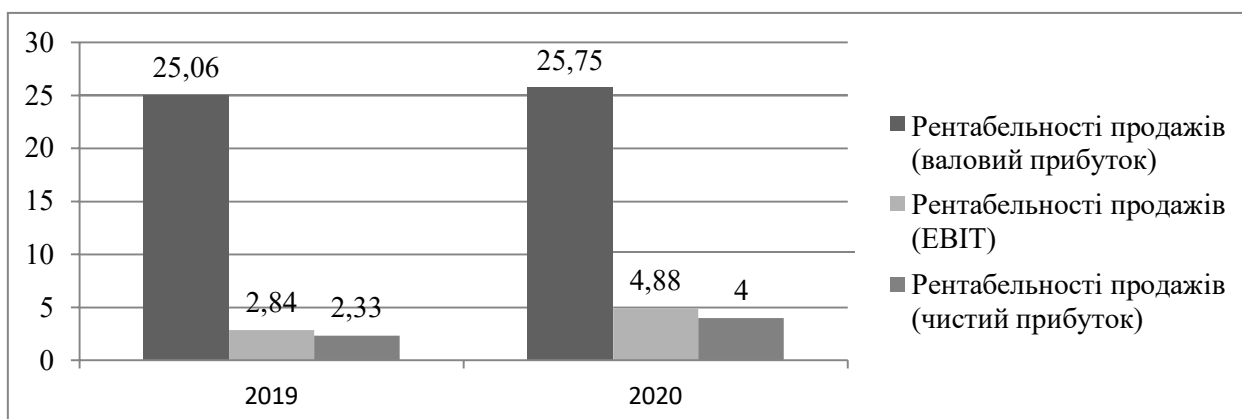


Рисунок 2.7 - Динаміка показників рентабельності у 2019-2020 рр., %

Джерело: складно автором на основі [39]

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату. Більш детальні показники, що мястяться в даних бухгалтерської звітності підприємства представлені у ДОДАТКАХ.

2.2. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «ЕЛСІ»

В ринкових умовах першочерговим завданням стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств, що можливо лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем щодо управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку із зростанням ролі працівника в результатах діяльності підприємства. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень.

Метою діяльності ТОВ «Елсі» є задоволення суспільних потреб юридичних і фізичних осіб в роботах, товарах і послугах і отримання прибутку.

Всіма кадровими питаннями ТОВ «Елсі» займається відділ кадрів. Основним завданням відділу є підбір кваліфікованих працівників для забезпечення безперебійної, якісної, а також ефективної роботи підприємства та створення сприятливих умов праці.

Відділ кадрів організовує свою діяльність відповідно до загальних цілей розвитку організації і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання, а також професійного вдосконалення працівників.

Відділ кадрів є структурним підрозділом ТОВ «Елсі» і при вирішенні

певних кадрових питань взаємодіє безпосередньо з іншими підрозділами і відділами підприємства. Так, наприклад, з питань оплати праці, а також для надання копій наказів про прийом на роботу, звільнення, переведення, відпустці відділ кадрів взаємодіє з бухгалтерією. Отримання інформації про зміни в чинному законодавстві і правове забезпечення при підготовці кадрових документів узгоджується з юридичним відділом підприємства.

Відділ кадрів ТОВ «Елсі» має два підвідділа:

- підвідділ по роботі з персоналом;
- підвідділ по підборі персоналу.

До основних функцій підвідділу по підборі персоналу ТОВ «Елсі» відносяться наступні:

- моніторинг і аналіз сучасного ринку праці;
- визначення технологій і методів підбору персоналу;
- взаємодія з вищими і середніми навчальними закладами, кадровими агентствами;
- підбір персоналу на всі посади і спеціальності підприємства;
- оцінка і відбір кандидатів;
- оформлення кандидатів;
- формування кадрового резерву.

Далі слід розглянути більш детально кожен функцію підвідділу по підборі персоналу.

1). Моніторинг та аналіз сучасного ринку праці включає в себе:

- збір актуальної інформації про ринок праці;
- вивчення економічної і політичної ситуації в цілому;
- аналіз попиту і пропозиції.

2). Визначення технологій і методів підбору персоналу

У ТОВ «Елсі» використовуються наступні методи і технології підбору персоналу:

1) традиційні:

– анкетування, метою застосування якого є первинне знайомство. Досить часто комбінується з співбесідою. Основними перевагами цього методу є простота і невисока вартість, а недоліками - неможливість визначити «людські» властивості (вміння слухати, вести бесіду, чітко розуміти завдання і т.д.) і необхідність застосування додаткових методів;

– співбесіду, яке має такі різновиди: кваліфікаційне (оцінка професійних якостей) і дисциплінарне (визначення відповідно до особливих умов роботи). До переваг співбесіди можна віднести прямий контакт з кандидатами, а до недоліків - суб'єктивність оцінки;

– інтерв'ю - це спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента бесіда;

– тестування на профпридатність, перевірки здібностей. До переваг тестування відноситься можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади; до недоліків - значні витрати, необхідність в консультації фахівців і обмеженість самих тестів.

2) креативні

– імітаційні методи (коучинг) - це один з інструментів розвитку і оцінки творчого мислення, який показує, на скільки людина адаптується в нових умовах і може змодельовати потенційно-проблемну ситуацію. Основою перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини і можливості його мотивувати, а недоліком - досить висока вартість;

– особистісні тести дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини і здатність проаналізувати, до якого типу темпераменту він належить. До переваг можна віднести здатність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків - значна трудомісткість;

– метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого полягає в такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей. Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей і нестандартності мислення кандидата;

– метод «CASE-інтерв'ю» дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» - оцінити поведінкові характеристики кандидата. Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата по застосуванню свого досвіду для формування конкретних дій в різних ситуаціях.

– взаємодія з вищими і середніми навчальними закладами, кадровими агентствами.

Діяльність по підборі персоналу ТОВ «Елсі» спрямована в першу чергу на залучення молодих мотивованих фахівців, зацікавлених в роботі в компанії. Для цього ТОВ «Елсі» розвиває дружні та ділові стосунки з провідними навчальними закладами.

4). Підбір персоналу на всі посади і спеціальності підприємства включає в себе наступні етапи:

- планування вакансії;
- формування профілю шуканого кандидата;
- пошук потенційних кандидатів.

5). Оцінка і підбір кандидатів

Для оцінки і відбору кандидатів в ТОВ «Елсі» використовується групове інтерв'ю.

Групове інтерв'ю являє собою процедуру оцінки групи зовнішніх кандидатів на вакантні масові позиції ВСП (внутрішнього структурного підрозділу).

Дана процедура складається з наступних етапів:

- вступний (підготовчий) етап;
- оціночний етап;
- етап підведення підсумків і прийняття рішення.

6). Оформлення кандидатів.

Оформлення кандидатів на вакантну посаду кандидатів в ТОВ «Елсі»

відбувається наступним чином:

- менеджер з підбору персоналу приймає заяву про прийом на роботу від кандидата;
- на підставі певного пакету документів, після їх звірки, відбувається підготовка до оформлення кандидата;
- перед тим, як зареєструвати наказ про прийом на роботу, а також трудовий договір, працівника знайомлять з правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими ВНЗ підприємства, пов'язаними з трудовою діяльністю працівника;
- здійснюється підписання наказу і трудового договору.

Проведемо детальний аналіз структури та динаміки персоналу даної компанії.

У таблиці 2.8 показана чисельність персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.8 -

Аналіз складу персоналу ТОВ «Елсі» за різними ознаками у 2019 - 2020 рр.

№	Показники (в особах)	Роки		Абсолютне відхилення, осіб	Темп росту, %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Всього персоналу, в тому числі:	345	349	4	101,16
2	За гендерною ознакою:				
2.1	жінок	117	131	14	111,97
2.2	чоловіків	228	218	-10	95,61
3	За віком:				
3.1	до 20 років	29	27	-2	93,10
3.2	21 - 30 років	95	93	-2	97,89
3.3	31 - 40 років	117	121	4	103,42
3.4	41 - 50 років	64	70	+6	109,38
3.5	понад 50 років	40	38	-2	95,00
4	Осіб з інвалідністю	0	0	0	0

Джерело: складно автором на основі [38,39]

Аналіз таблиці 2.8 показує, що у 2020 році відбувається ріст персоналу. У таблиці 2.9 наведено структуру персоналу за підрозділами ТОВ «Елсі».

Таблиця 2.9 - Структура персоналу ТОВ «Елсі»
за підрозділами у 2019-2020 рр.

№	Показники (у %)	Рік		Відхилення в структурі, %
		2019	2020	
1	2	3	4	5
1	Керівний апарат	19	19	0
2	Адміністративні працівники	44	47	3
3	Робітники	282	283	1

Джерело: складно автором на основі [38]

Аналіз таблиці 2.9 показує, що у 2020 році відхилення у структурі персоналу незначне.

У таблиці 2.10 наведена динаміка чисельності персоналу ТОВ «Елсі».

Таблиця 2.10 - Динаміка чисельності персоналу підприємства

№	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	340	345	349
2	Прийнято всього, осіб	10	11	5
3	Вибуло всього, осіб, у т. ч.:	5	7	8
	- за власним бажанням, за згодою сторін	5	5	6
	- у зв'язку зі скороченням штатів	0	2	2
	- неминуче звільнених	0	2	2
4	Чисельність працівників, що були в списках працюючих протягом всього періоду, що аналізується,	340	345	349
5	Темп зростання середньооблікової чисельності працівників, %	-	1,05	1,01

Джерело: складно автором на основі [38]

Таким чином, аналіз таблиця 3 показує щорічне зростання середньооблікової чисельності працівників.

У таблиці 2.11 наведені дані про середньомісячну заробітну плату на підприємстві та заборгованість ТОВ «Елсі».

Таблиця 2.11 - Дані про середньомісячну заробітну плату
на підприємстві та заборгованість

№	Показники	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1	Середньомісячна заробітна плата, грн.	8870,00	9546,00	10 532,00
2	Заборгованість, грн.	-	-	-

Джерело: складно автором на основі [38]

Таким чином, у ТОВ «Елсі» відсутня заборгованість по заробітній платні.

Важливе місце розвитку ТОВ «Елсі» займає система навчання персоналу.

Організацією направлення на навчання працівників займається відділ кадрів на підставі існуючого положення відділу і стандарту організації. Відділ кадрів несе відповідальність за організацію навчання, методичне забезпечення і здійснює контроль за якістю його проведення.

Система навчання персоналу ТОВ «Елсі» включає:

- 1) Підвищення кваліфікації робітників;
- 2) Отримання робочими другої професії;
- 3) Навчання робітничими професіями в навчальних центрах;
- 4) Підвищення кваліфікації керівників і фахівців (з відривом від виробництва);
- 5) Курси цільового призначення (з частковим відривом від виробництва).

Щорічно до відділу підготовки та розвитку персоналу надходять плани-заявки на майбутній рік від структурних підрозділів з візуванням керівниками за напрямом діяльності.

Завдання відділу підготовки та розвитку персоналу полягає в систематизації заявок, їх подальшому аналізі і відборі найбільш пріоритетних до навчання співробітників.

Система навчання персоналу здійснюється:

- 1) В інститутах підвищення кваліфікації;
- 2) На факультетах підвищення кваліфікації та курсах;
- 3) На курсах підвищення кваліфікації та семінарах, що проводяться навчальними закладами та освітніми центрами;
- 4) В організації (курси цільового призначення).

Підвищення кваліфікації робітників і отримання робітниками другої професії проводиться на території організації, закінчується виконанням пробної роботи та здачею іспиту. Для цього створюється кваліфікаційна комісія на чолі з головою, а також присутністю членів кваліфікаційної комісії. Робочі здають іспит, після якого отримують відповідне посвідчення, завірене підписом і печаткою.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців в сторонніх організаціях проводиться також на основі затвердженого річного та місячного плану.

Організація навчання працівників ТОВ «Елсі»:

- 1) подача заявок на навчання від підрозділів;
- 2) визначення вибору навчального центру;
- 3) визначення дати і часу проведення навчання;
- 4) подача заявки на навчання працівника в навчальний центр;
- 5) запит про надання статутних документів та виставлення рахунку та договору на навчання;
- 6) збір необхідних підписів і передача в договірний відділ;
- 7) відстеження оплати навчання;
- 8) випуск розпорядчого документа про направлення співробітника на навчання;
- 9) інформування співробітника про дату, час і місце проведення навчання, видача анкети зворотного зв'язку;
- 10) по закінченню навчання співробітник привозить звітні документи, заповнену анкету і копію свідоцтва;
- 11) закриття звітних документів;
- 12) робиться відмітка про виконання в існуючій базі;

13) копія свідоцтва направляється до особової справи співробітника.

Курси цільового призначення ґрунтуються на вивченні нового матеріалу, техніки і обладнання, а також технологічних процесів.

Заняття проводяться в укомплектованій групі від 10 до 25 осіб, забезпечуючи отримання працівниками нових знань в досліджуваному питанні для використання в практичній діяльності. Завершуються курси цільового призначення іспитом, заліком або тестом.

Навчання проводиться тільки з організаціями-постачальниками, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності. Вона підтверджує наявність програм навчання, професіоналізм викладачів, які мають право проводити навчання, оцінювати отримані знання і видавати документ про успішне його завершення.

У таблиці 2.12 наведені розраховані показники для аналізу стану кадрової безпеки на підприємстві ТОВ «Елсі»

Таблиця 2.12 - Розраховані показники для аналізу стану кадрової безпеки на підприємстві

№	Показники	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття,	0,029	0,032	0,014
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення,	0,015	0,020	0,023
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників,	1,93	1,6	0,61
4	Коефіцієнт плинності кадрів,	5	6,99	7,99
5	Коефіцієнт постійності кадрового складу,	0,97	1	1,012

Джерело: складно автором на основі [38, 39]

Таким чином, данні розрахунки свідчать про високий рівень кадрової безпеки на ТОВ «Елсі»

Для того, щоб розрахувати витрати на підбір персоналу необхідно визначити, чи дотримується бюджет по підбору в цілому і яка вартість найму одного співробітника.

Для цього необхідно розрахувати такий показник, як виконання плану (формула 2.1)

$$ВП = \sum \Phi B \div \sum ЗВ \times 100 \quad (2.1)$$

де: $\Sigma\Phi B$ - сума фактичних витрат на підбір персоналу за звітний період;

$\Sigma ЗВ$ - сума запланованих витрат на підбір персоналу за звітний період.

У 2020 році в ТОВ «Елсі» була встановлена сума запланованих витрат на підбір персоналу в розмірі 90 тис. грн.

Однак фактичні витрати на підбір персоналу склали 133,5 тис. грн.

$$ВП = 133,5 / 90 * 100 = 148,3 \quad (2.1)$$

Даний показник свідчить про те, що при підборі персоналу були перевищені заплановані витрати на 43,5 тис. грн.

На підприємстві ТОВ «Елсі» обліком робочого часу працівників організації займається відділ кадрів. Відповідальні за облік робочого часу співробітники відділу кадрів зобов'язані контролювати фактичний час перебування працівника компанії на роботі, вести табельний звіт з повною відповідальністю за інформацію, що відображається в таблиці робочого часу співробітника, своєчасно надавати таблиць для розрахунку.

Основними завданнями і обов'язками співробітників, що відповідають за ведення табельного обліку, є:

- проводити контроль за своєчасним наданням і правильним оформлення документів, які підтверджують право працівника на відсутність на своєму робочому місці. До таких документів належать: лист про тимчасову непрацездатність, підписаний керівником, довідка по догляду за хворими та ін.;

- готують списки працівників організації для складання наказів про роботу в святкові неробочі та вихідні дні;

- ведення обліку штатного складу працівників організації.

Процес обліку робочого часу проводиться з використання типових бланків обліку робочого часу. Однак, як показує практика, зазначені бланки відображають витрати робочого часу не повною мірою. Крім цього, хотілося б відзначити, що посадові інструкції зазначених вище співробітників організації, що відповідають за облік робочого часу, не містять пунктів, що зобов'язують їх здійснювати контроль за використанням робочого часу. В основному посадові інструкції припускають лише фіксацію прогулів і неявок співробітників організації на роботу.

Процес аналізу використання робочого часу містить кілька етапів:

- безпосередньо сам аналіз використання робочого часу працівниками;
- аналіз змінного режиму часу;
- аналіз невикористаного робочого часу;
- виявлення та аналіз причин втрат робочого часу;
- аналіз понаднормових годин;
- аналіз більш ефективного використання робочого часу;
- аналіз впливу втрат часу на фінансово-економічні показники діяльності організації.

Головним фактором підвищення ефективності організації та збільшення продуктивності праці є повне і раціональне використання робочого часу. Підвищення ефективності організації в свою чергу підвищує значення і роль економного використання робочого часу. Щоб провести аналіз фактично відпрацьованого часу, необхідно порівнювати не тільки весь фонд робочого часу (ФРЧ), але і час, відпрацьований одним співробітників в людино-днях і в людино-годинах, а також середню тривалість робочого часу.

Для аналізу використання робочого часу ТОВ «Елсі» складено таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз використання робочого часу
ТОВ «Елсі» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Зміна		
				2019 до 2018	2020 до 2019	2020 До 2018
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність адміністративних працівників, чол.	15	22	21	7	-1	6
Відпрацьовано днів одним робочим за рік	247	247	237	0	-10	-10
Відпрацьовано годин одним робочим за рік	1974	+1973	1890	-1	- 83	- 84
Середня тривалість робочого дня, годин (стор. 3: стр. 2)	7,99	7,99	7,9 7	0,00	- 0,02	0,02
Загальна кількість відпрацьовано людино-годин робочими	29610	43406	39690	13796	- 3716	10080

Джерело: складно автором на основі [38]

Аналіз таблиці 2.12 показує, що в ТОВ «Елсі» ФРЧ в 2019 році виріс на 13796 людино-годин, проте в 2020 зменшився на 3716 людино-годин.

Визначимо основні причини зниження фонду робочого часу в 2020 року. Для цього проведемо розрахунок впливу чинників методом різниць абсолютних величин.

1). В результаті зміни чисельності співробітників (формула 2.2):

$$\begin{aligned} \text{ДФРВ чр} &= (\text{ЧР}2020 - \text{ЧР}2019) \times \text{Д}2019 \times \text{П}2019 = & (2.2) \\ (21 - 22) \times 247 \times 7,99 &= - 1973 \text{ 53 чол. година.} \end{aligned}$$

де, ЧР - середньорічна чисельність робітників;

Д - кількість відпрацьованих одним співробітником днів за рік;

Ч - кількість відпрацьованих одним співробітником годин за рік;

П - середня тривалість робочого дня.

Таким чином, скорочення чисельності персоналу на співробітника призвело до скорочення загального числа відпрацьованого часу на 1973,53 людино-годин.

2). Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним робочим (формула 2.3).

$$\begin{aligned} \text{ДФРВ}_д &= \text{ЧР}_{2020} \times (\text{Д}_{2020} - \text{Д}_{2019}) \times \text{П}_{2019} = & (2.3) \\ 21 \times (237 - 247) \times 7,99 &= - 1677,9 \text{ чол. година.} \end{aligned}$$

Даний розрахунок показує, що скорочення на 10 днів загальної кількості відпрацьованих днів призвело до зменшення загального числа відпрацьованого часу на 1677,9 людино-годин.

3). Вплив зміни тривалості робочого дня (формула 2.4).

$$\begin{aligned} \text{ДФРВ}_п &= \text{ЧР}_{2020} \times \text{Д}_{2020} \times (\text{П}_{2020} - \text{П}_{2019}) = & (2.4) \\ 21 \times 237 \times (7,97 - 7,99) &= 298 \times 180,75 \times 0,02 = -99,54 \text{ людино-години.} \end{aligned}$$

Отримане значення означає, що зменшення на 0,02 години тривалості роботи одного співробітника сприяло зменшенню загального числа відпрацьованого часу на 99,54 людино-години.

Аналіз таблиці 2.13 вказує на те, що ТОВ «Елсі» не в повній мірі використовує існуючі трудові ресурси. Так, в середньому в 2020 році одним співробітником відпрацьовано 237 днів, що нижче значень 2019 року.

З метою визначення причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу необхідно зіставити дані планового і фактичного балансу робочого часу, який є дуже вагомим показником для складання загальної картини ефективності роботи підприємства. Дана інформація відображена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Основні показники по обліку робочого часу ТОВ «Елсі»

показник	2018	2019	2020	Темп зростання, %		
				2019 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
1	2	3	4	5	6	7
Календарний час, дн., в тому числі:	366	365	365	99,73	100,00	99,73
- святкові і вихідні дні.	119	118	118	99,16	100,00	99,16
Номінальний фонд робочого часу, дн.	247	247	247	100,00	100,00	100,00
Неявки на роботу, дн. в тому числі:						
чергові і додаткові відпустки	98	244	140	248,98	57,38	142,86
хвороби,	0	10	140	100,00	100,00	100,00
неявки, дозволені законом (виконання державних обов'язків)	0	0	0			
відпустку з дозволу адміністрації	18	74	28	411,11	37,84	155,56
прогули	0	0	0			
Середня тривалість робочого дня, (година)	7,99	7,99	7,97	100,00	99,75	99,75
кількість днів відпрацьований одним працівником	247	247	237	100,00	95,95	95,95
кількість годин відпрацьоване одним працівником	1974	+1973	1890	99,95	95,79	95,74

Джерело: складно автором на основі [38]

Найбільша вага, 49,17% в загальній структурі неявок на роботу, приходить на хвороби. Проте, хоч цей показник характеризується тенденцією до зниження, його значення є досить високим. На зменшення даного показника організація може вплинути, розробивши заходи, спрямовані на зміцнення стану здоров'я всіх членів трудового колективу.

Далі проаналізуємо витрати робочого часу співробітника на підставі даних, відображених в таблиці 2.15, які були отримані методом фотографії робочого часу. На підставі цього методу зводиться таблиця однойменних

витрат робочого часу і формується фактичний баланс робочого часу. Об'єктом аналізу були обрані витрати робочого часу виконавців. Термін вивчення витрат охоплює три робочих дня. У таблиці 8 відображено зведені дані по витратах робочого часу.

Таблиця 2.15 - Зведені дані по часу спостережень за роботою персоналу

Показник	Працівники					
	час, хв.	%	час, хв.	%	час, хв.	%
1	2	3	4	5	6	7
Час роботи	1122	77,92	1 074	74,58	1 128	78,33
в тому числі		0,00		0,00		0,00
Час підготовчо-заключний (ТПЗ)	33	2,29	36,00	2,50	48	3,33
Час оперативний (Топ)	1023	71,67	987,00	68,54	1040	72,29
Час обслуговування (Тобс)	24	1,67	24,00	1,67	24	1,67
Час на відпочинок та особисті потреби (Тотл)	33	2,29	27,00	1,88	15	1,04
втрати всього	318	22,08	366	25,42	312	21,67
в тому числі						
Простої з організаційно технічних питань (Тпот)	90	6,25	84,00	5,83	93	6,46
Простої, викликані порушенням трудової дисципліни (Тнтд)	228	15,83	282,00	19,58	219	15,21
Разом	1440	100	1440	100	1440	100,00

Джерело: складно автором на основі [38]

Таблиця 2.15 містить баланс робочого часу виконавців за результатами групової фотографії робочого дня.

Дані таблиці 2.16 показують, що на оперативний час припадає найбільша частка в структурі витрат робочого часу. Вона становить 70,83%. Однак його показник за фактом є нижче планового значення через великий показник простоїв, що виникли через порушення виконавцями трудової дисципліни. Частка цієї категорії склала 16,88%.

Таблиця 2.16 - Баланс витрат робочого часу виконавців

показники	планові показники	Фактичні витрати робочого часу	надлишок (+), недолік (-)	Питома вага витрат робочого часу
1	2	3	4	5
Час підготовчо-завершальний (ТПЗ)	108	117	9	2,70
Час оперативний (Топ)	3915	3060	-855	70,83
Час обслуговування (Тобс)	72	72	0	1,67
Час на відпочинок та особисті потреби (Тотл)	90	75,00	-15	1,74
Простої з організаційно технічних питань (Тпот)	135	267,00	132	6,18
Простої викликані порушенням трудової дисципліни (Тнтд)	0	729,00	729	16,88
Разом	4320	4320	0	100

Джерело: складно автором на основі [38,50]

Зазначені дані дають нам можливість зробити висновки, що оперативний час для всіх виконавців нижче планового на 855 хвилин. Час обслуговування і підготовчо-заклучний знаходиться в межах нормованих показників. Значення показників часу на відпочинок і особисті потреби нижче планових на 15 хвилин. На 132 хвилини перевищують план простої з організаційно-технічних причин. Внаслідок того, що втрати через порушення трудової дисципліни не закладені в плани компанії, їх розмір склав 729 хвилин. Отже, можна зробити висновок, що в організації за трьома виконавцям 3060 хвилин використовуються продуктивно, а не продуктивно - 1260 хвилин.

В результаті дані таблиць визначають наступні показники використання фонду робочого часу:

- 76,94% всіх витрат робочого часу використовуються на виробничі потреби;
- 6,18% робочого часу - на організаційно-технічні причини;
- 16,88% - втрати внаслідок порушення трудової дисципліни.

Крім цього, з таблиць видно, що зайвий час витрачається співробітником на обслуговування засобів своєї праці.

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала існуючі проблеми управління персоналом торговельних підприємства: низька якість менеджменту як (невідповідність методів управління сучасним вимогам, нездатність до лідерства і неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій і пасивне ставлення до роботи). Дослідження основних груп чинників різних рівнів, які впливають на функціонування підприємства, дозволяє зробити висновок, що їм доводиться працювати в умовах, що характеризуються низьким рівнем розвитку економіки країни, відсутністю державної підтримки, нестачею фінансових ресурсів, високим рівнем морального і фізичного зносу техніки та застарілістю технологій виробництва. На основі огляду різних точок зору авторів про складові середовища підприємства або групи факторів торговельного підприємства, можна виділити фактори впливу на систему управління персоналом.

Проведене дослідження виявило, що в подальшій перспективі необхідно: скорегувати перелік чинників різних рівнів середовища, що впливають на формування системи управління персоналом нафтовидобувного підприємства і виявити важливість цих чинників для представників різних ланок управління.

Висновки до розділу 2

На основі дослідження загальних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ПП «ЕЛСІ», було виявлено, що однією з проблем подальшого розвитку підприємства та виходу його на нові ринки, а також розширення та диверсифікації його послуг та товарів, що представлені на ринки є проблеми з ефективністю використання робочого часу працівників. Так, було доведено, що головним фактором підвищення ефективності організації та збільшення продуктивності праці є повне і раціональне використання робочого часу

В роботі проведено аналіз трудових і матеріальних ресурсів компанії. Проведений аналіз дозволив виявити наявність відносно високого показника плинності кадрів.

У компанії присутня як система мотивації та й корпоративна культура.

Система мотивації є комбінацією різних методів мотивації:

- система оплати праці;
- трудовий колектив;
- соціальний пакет;
- мотиваційний клімат;
- навчання і розвиток персоналу.

Механізм формування корпоративної культури ТОВ «Елсі» полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, які втілюються в способах діяльності та формують норми і моделі поведінки.

Однак, при наявності досить великої системи мотивації, щорічне збільшення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про наявність проблем з мотивації. Тому запропонований комплекс заходів повинен бути, перш за все, спрямований на зниження коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «Елсі».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕСЛІ»

3.1. Управління плинністю кадрів, задля скорочення витрат підприємства

З попереднього дослідження, яке детально описано в другому розділі, було зроблено висновок, що на підприємстві ТОВ ПП «Елсі» є така проблема в системі управління персоналом, як плинність кадрів. Досліджуючи головні причини такого явища, слід зазначити, що проблема ця пов'язана із звільненням працівників за власним бажанням. В цілому причини звільнення можна поділити на такі групи:

- сімейно-побутові обставини;
- незадоволення умовами праці та побуту на підприємстві;
- порушення трудової дисципліни.

Задля здійснення впливу на процес плинності кадрів керівники кадрової служби та організації в цілому, повинні передусім усвідомлювати, як на ці процеси реально можна вплинути. З цією метою аналізують фактори плинності, які дуже узагальнено можна також розподілити на три групи:

- ті, якими можна керувати (матеріальні, фактори виробництва, побутові умови, організація праці та відпочинку, забезпеченість різними благами);
- ті, якими лише частково можна управляти, тобто такі, що є суб'єктивними факторами виробництва (задоволеність працею, різними сторонами життя колективу);
- некеровані (такі, що не піддаються керуванню), (наприклад, природно-кліматичні, демографічні та ін).

З досвіду останніх років управління персоналом, менеджери зазначають, що основними причинами плинності кадрів були наступні:

- низький рівень заробітної плати та затримки у її виплаті;
- нестабільна ситуація на підприємстві;
- невідповідність робіт, що виконував працівник його рівню кваліфікації;
- важкі та складні умови праці.

Задля того, щоб мати змогу вплинути на рівень плинності кадрів, та значно зменшити цей показник, слід враховувати наступні чинники, що позитивно вплинуть на рівень плинності персоналу на підприємстві:

- підвищення рівня соціальної інформованості;
- виробнича та соціальна адаптація;
- наставництво;
- соціально-психологічний клімат в колективі.

Зазначимо, що закордонні менеджери вже давно наголошують на тому, що в процесі управління персоналом, обов'язково слід важливу увагу приділяти плинності кадрів, тому що це негативне явище для підприємства, яке значно знижує продуктивність праці та погіршує загальні показники господарської діяльності всього підприємства.

Слід зазначити, що ставлення до роботи працівників в різних країнах дуже відрізняється. Так, якщо на Заході робота сприймається засобом для досягнення мети, то для японців саме ротота та соціальні контакти, що її супроводжують, є метою [3].

Для того, щоб більш детально проаналізувати все ж таки причини такого явища на досліджуваному підприємстві, перш за все проаналізуємо можливі причини частої зміни роботи працівниками різних країн світу. Для цього звернемося до таблиці 3.1 – причини плинності кадрів на різних підприємствах світу.

Таблиця 3.1 - Причини плинності кадрів на різних підприємствах світу.

№	Країна	Фактори плинності
1	2	3
1	США	- незадоволеність характером та умовами праці; - термін роботи в організації (чим довше працює людина в організації, тим менше має вона підстав для звільнення); - демографічні фактори (сімейний стан, вік, стать).
2	Німеччина	- на великих підприємствах рівень плинності кадрів менше, ніж на малих
3	Японія	низький рівень плинності персоналу у Японії: - пожиттєва форма найму на роботу - неофіційні зустрічі співробітників одного та різних рівнів ієрархії

Джерело: складно автором на основі [3]

Слід окремо наголосити на тому, що плинність персоналу призводить до великої кількості економічних втрат підприємства. (Рис. 3.1)

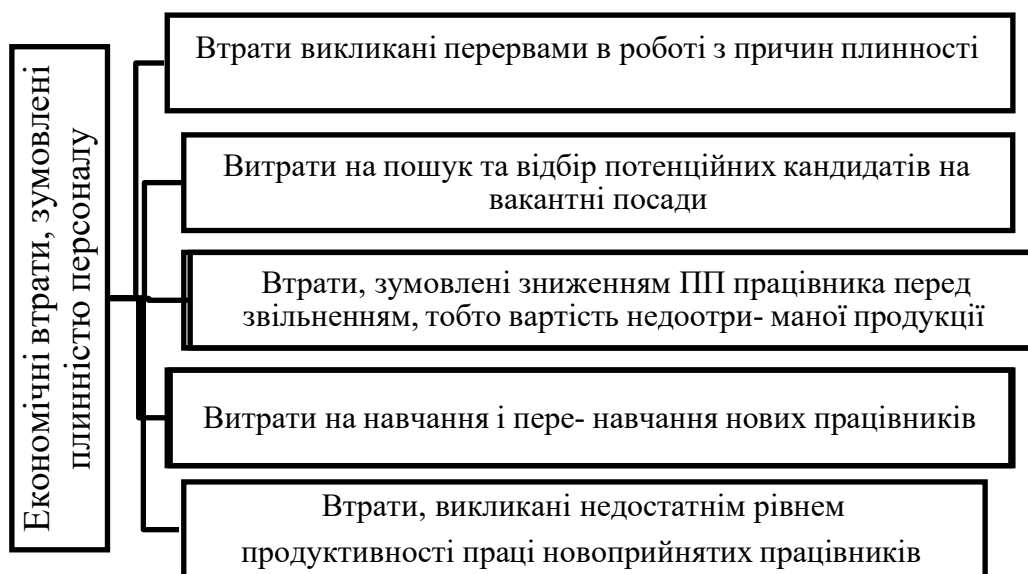


Рисунок 3.1 – Економічні втрати підприємства від плинності персоналу

Джерело: складно автором на основі [54]

Детально дослідивши та проаналізувавши різноманітні причини, що викликають плинність кадрів на оскремих підприємствах, можна в цілому навести чіткі рекомендації, щодо усунення цього негативного явища на підприємстві, або скорочення негативних впливів на всю діяльність підприємства від нього. Ці рекомендації можна класифікувати в залежності від того, що саме стало причиною відтоку персоналу з підприємства (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо подолання плинності персоналу

Джерело: складно автором на основі [54]

Окремої уваги також заслуговують такі причини звільнення працівників як:

- порушення трудової дисципліни, недобросовісна поведінка на робочому місці (у т. ч. крадіжки);
- низька заробітна плата та непрозорість установа винагороди;
- відсутність економічної стабільності в роботі підприємства;
- погіршення іміджу та ділової репутації підприємства [54].

Задля подолання цих негативних факторів впливу на плинність персоналу підприємства, можна порадити наступні заходи, які можуть ефективно в управлінській практиці використовувати менеджери з персоналу:

- інформування працівників про неприпустимість подібної поведінки; запровадження системи візуального та/або автоматизованого контролю, перевірок без попереднього повідомлення та інформування про таку систему всіх працівників;

- удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці; пошук резервів для підвищення заробітної плати; забезпечення прозорості виплат;

- розроблення заходів оперативного вирішення проблем, пов'язаних з економічною нестабільністю; інформування працівників про план стабілізації стану підприємства на ринку з проханням підтримки у його реалізації; пошук резервів для забезпечення стабільних та своєчасних виплат заробітних плат; розроблення та впровадження системи мотивації і стимулювання праці у кризових ситуаціях;

- швидке з'ясування істинних причин негараздів; інформування працівників про ситуацію, що склалася, з проханням висловлювати ідеї та пропозиції щодо зміни ситуації на краще; розроблення плану дій щодо мінімізації негативних наслідків і поліпшення іміджу із залученням до його реалізації всіх зацікавлених сторін.

Провівши детальний аналіз проблемних питань, що стають одними з головних причин плинності кадрів на підприємстві ТОВ ПП «ЕЛСІ», було зроблено висновок, що серед найрізноманітніших причин, які спонукають працівників звільнитися та шукати нову роботу є наступні:

- рівень заробітної плати;
- відсутність можливості професійного розвитку та кар'єрного росту;
- неефективно налагоджений процес адаптації;
- працівник не бачить своєї цінності для організації;
- очікування працівника не збіглися з можливостями компанії;
- непорозуміння з керівником;
- незручне розташування офісу чи підприємства, значні витрати часу на дорогу на роботу;
- працівник не вірить у продукт чи послуги компанії;
- непрозора система мотивації;
- неможливість проявляти ініціативу;
- занадто жорсткий контроль;
- невпевненість у майбутньому компанії;
- невиконання роботодавцем обіцянок.

Роблячи висновок із зазначених причин плинності кадрів, слід ще раз підкреслити, що для ТОВ ПП «ЕЛСІ» буде доцільним розробити та запровадити нову мотиваційну модель заохочення персоналу підприємства ТОВ «Елсі».

Для зменшення ж плинності, окрім цього можна запропонувати наступне: систематично проводити моніторинг ринку праці; аналізувати конкурентів; постійно працювати над покращенням бренду компанії; ефективно вибудовувати всі процеси з управління персоналом; покращувати соціально-психологічний клімат у колективі; створювати умови для розвитку та самореалізації працівників; розвивати, оновлювати послуги компанії;

поліпшувати умови праці; уважно ставитися до проблем працівників, пропонувати підтримку; дати можливість обрати зручний графік роботи.

3.2 Розробка нової мотиваційної моделі заохочення персоналу підприємства ТОВ «Елсі»

Мотивація персоналу — це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

Основним чинником мотивації, перш за все є система стимулювання праці. Важливим також є врахування принципів соціальної справедливості та еквівалентності винагород, і зобов'язань відшкодування матеріальних витрат, понесених працівником через недбалість. Значна роль належить, в процесі формування системи мотивації індивідуальним заходам матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної роботи, а саме:

- встановлення рівня грошової винагороди;
- тарифних ставок;
- доручення складних і відповідальних завдань;
- відрядження на навчання за рахунок коштів підприємства та інші.

При формуванні нової мотиваційної моделі заохочення персоналу підприємства ТОВ «Елсі» слід враховувати також наступні принципи мотивації:

- 1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній;
- 2) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;

3) частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;

4) надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;

5) необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди [55].

Щодо принципу врахування соціальної справедливості, то зазначимо, що можна рекомендувати ТОВ ПП «ЕЛСІ» встановити та дотримуватися цілей соціальної політики (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Цілі соціальної політики ТОВ «ЕЛСІ»

Джерело: складно автором на основі [56]

В цілому зазначимо, що для зменшення плинності кадрів на підприємстві ТОВ ПП «ЕЛСІ» можна поради застосування нової моделі заохочення персоналу підприємства (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Нова модель заохочення персоналу підприємства ТОВ «ЕЛСІ»

Джерело: складно автором з використанням [57]

Окремо слід наголосити на тому, що використання нової моделі мотивації персоналу на ТОВ ПП «ЕЛСІ», особливо в умовах реструктуризації може призвести до наступних позитивних змін на підприємстві:

- підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому;
- формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів);
- підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу;
- формування стійкої корпоративної культури.

Задля графічного зображення змін кількості працюючих у майбутньому (на 2 роки) було запропоновано побудувати лінію тренду. Першим кроком у побудові моделі є вибір лінії тренду. Вибір поліноміальної лінії тренду дає найбільш точну модель, спираючись на коефіцієнт детермінації як критерій оцінки всієї моделі в цілому. На основі давих таблиці 2.10 побудовано поліноміальної лінії тренду зміни кількості працюючих на ТОВ ПП «ЕЛСІ», що стане можливим вже після впровадження нової моделі заохочення персоналу підприємства (рис.3.5).

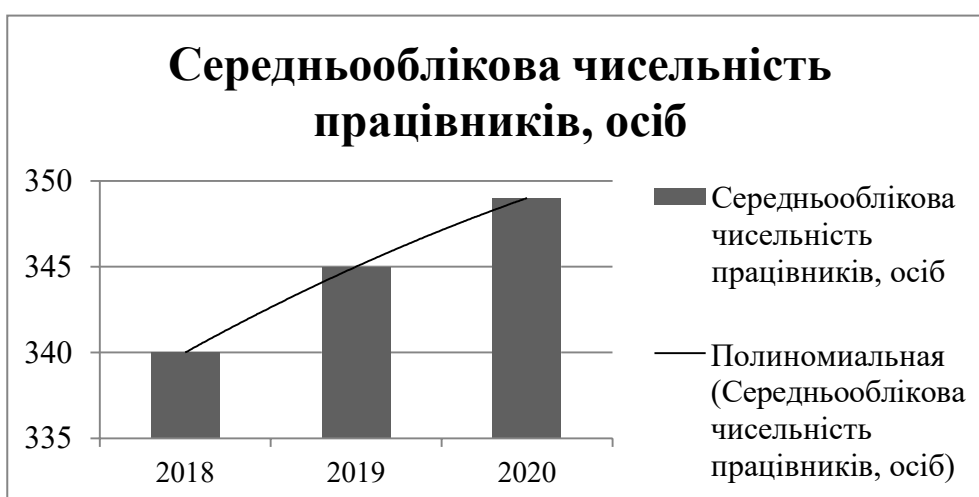


Рисунок 3.5 – Поліноміальної лінії тренду зміни кількості працюючих на ТОВ ПП «ЕЛСІ»

Джерело: складно автором з використанням [38]

Для того, щоб не втратити свої гарні позиції на ринку та утримати клієнта ТОВ «ЕЛСІ», вам необхідно змінити концентрацію навичок у вашій компанії. Це ідеальний сценарій для реструктуризації. Перш за все слід оцінити поточну структуру і можливості команди, щоб зрозуміти, що саме потрібно диверсифікувати, і який досвід може бути використаний, чи потрібно використовувати нові ролі, для того, щоб оптимізувати роботу підприємства в умовах змін, і чи зможе бізнес фінансово впоратися з необхідними змінами.

З метою скорочення зайвих витрат та оптимізації використання персоналу, за умов максимального збереження його кількості, рекомендовано проведення розформування персоналу, тобто обов'язки того чи іншого працівника більше не мають відношення до напряму діяльності компанії, посада розформовується, а співробітника перекваліфікують на нову посаду, завдяки його навчанню та зміні цього кваліфікації. У рамках нового бізнес-плану працівник може бути підвищений на посаді, переведений або призначений на нову відповідну посаду! Це називається перерозподілом. Тому друге, що можна порадити – це саме проведення перерозподілу.

Якщо працівник з уже наявною посадою може перейти на іншу посаду у компанії, це називається перерозподілом. Завдання менеджера з персоналу, в даному випадку полягає в тому, щоб спільно з будь-якими розформованими працівниками вивчити можливості їхнього перерозподілу в компанії, будь то переведення до нової філії або прийняття на роботу на новій посаді, для виконання обов'язків якої є необхідні навички. Важливо, щоб цей процес був справедливим і прозорим, тому слід переконатися в тому, що є постійний контакт з працівниками з питань просування процесу переведення.

Зазначимо, що працівник може добровільно пропустити етап перерозподілу і відразу перейти до скорочення. Однак це повинна бути ініціатива працівника [58].

З побудованої лінії тренду, бачимо, що в прогнозі, завдяки використанню нової мотиваційної моделі на досліджуваному підприємстві,

кількість працюючих буде продовжувати збільшуватися, це пов'язано також наступними позитивними змінами від реструктуризації ТОВ ПП «ЕЛСІ», які слід очікувати вже найближчим часом, після проведення реструктуризації персоналу підприємства. Наголосимо на тому, що реструктуризація управління підприємством – це зміни у сфері управління підприємством шляхом зміни методів керування підприємством та введення нових, прогресивних форм управління.

Основні заходи, які слід порекомендувати на етапі проведення підприємством ТОВ «ЕЛСІ» соціального проектування, яке було запропоновано за умов використання нової моделі заохочення працівників:

Таблиця 3.2 – Заходи для проведення соціального проектування

Завдання	Запропоновані заходи
1	2
Можливість контактів споживача і персоналу	Надання повноважень персоналу. Кваліфікаційна матриця нових вимог
Характеристика за видами робіт	Кваліфікаційна матриця
Оцінка нових робочих місць, груп	Створення бригад. Бригади і самоврядування
Визначення кваліфікацій і вимог до кадрового складу	Кваліфікаційна матриця
Характеристика чинної структури управління	Організаційна перебудова
Окреслення меж організації	Організаційна перебудова. Формування структури управління підприємства
Зміни в характері робіт персоналу	Кваліфікаційна матриця
Моделювання кар'єри персоналу	Кваліфікаційна матриця
Організаційна модель перехідного періоду	Організаційна перебудова виробничої структури
Модель зміни програми управління	Зміна в системі управління
Модель стимулювання персоналу	Винагорода персоналу і стимули
Реалізація плану	Управління проектом

Під час написання кваліфікаційної роботи було детально проведено аналіз фінансово-господарського стану та системи управління персоналом підприємства ТОВ «ЕЛСІ», що дало змогу розробити нову мотиваційну модель заохочення персоналу.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розкрито сутність, наведено теоретичну характеристику та класифікацію персоналу підприємства. На основі проведених досліджень було наведено чітке визначення поняття персоналу підприємства, а саме зазначено, що персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Також було наведено основну класифікацію за групами робітників, за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботами і термінами їх підготовки.

Також в першому розділі було розкрито основні поняття системи управління персоналом на підприємстві. Чітко зазначено основні аспекти управління персоналом, серед яких більшість науковців виділяють наступні:

- техніко-технологічні,
- організаційно-економічні, правові,
- соціально-психологічні та педагогічні.

Подальші дослідження стосувалися основних методів управління персоналом підприємства. Як висновок з цього дослідження можна наголосити, що основні методи управління зводяться до адміністративних, у вигляді, переважно примусу, економічних, що враховують зацікавленість, соціально-психологічних, основою яких є переконання. Щодо структури управління, то зазначимо, що структура управління може бути жорсткою, адаптивною до ситуацій та адаптивною до постаті. Обґрунтовано основні методи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Дано чітке визначення поняттю реструктуризація – «це зміна структури економічного суб'єкта (активів, власності, фінансів, управління) незалежно від його стану під впливом чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища для

підвищення конкурентоспроможності з подальшим зростанням вартості бізнесу».

Наведено основні види та цілі реструктуризації. Дослідження показали, що, в цілому реструктуризація підприємств, перш за все, спрямована на:

- диверсифікацію виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- технічне переоснащення та впровадження нових технологій;
- сертифікацію виробництва і продукції;
- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Визначено та доведено доцільність проведення реструктуризації підприємства. Виділено основні ознаки необхідності проведення реструктуризації підприємства в цілому, та реструктуризації персоналу, зокрема. Серед яких провідне місце посідає необхідність зниження витрат на оплату праці, оптимізація роботи працівників, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності робочої сили підприємства.

На основі дослідження загальних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ ПП «ЕЛСІ», було виявлено, що однією з проблем подальшого розвитку підприємства та виходу його на нові ринки, а також розширення та диверсифікації його послуг та товарів, що представлені на ринки є проблеми з ефективністю використання робочого часу працівників. Так, було доведено, що головним фактором підвищення ефективності організації та збільшення продуктивності праці є повне і раціональне використання робочого часу

Досліджено наявну на підприємстві систему підвищення кваліфікації кадрів. Детально проаналізовано систему підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ЕЛСІ». В роботі проведено аналіз трудових і матеріальних ресурсів компанії. Проведений аналіз дозволив виявити наявність відносно високого показника плинності кадрів.

У компанії присутня як система мотивації та її корпоративна культура. Система мотивації є комбінацією різних методів мотивації:

- система оплати праці;
- трудовий колектив;
- соціальний пакет;

- мотиваційний клімат;
- навчання і розвиток персоналу.

Механізм формування корпоративної культури ТОВ «Елсі» полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, які втілюються в способах діяльності та формують норми і моделі поведінки.

Однак, при наявності досить великої системи мотивації, щорічне збільшення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про наявність проблем з мотивації. Тому пропонований комплекс заходів повинен бути, перш за все, спрямований на зниження коефіцієнта плинності персоналу в ТОВ «Елсі».

Наведено практичні рекомендації, щодо можливостей скорочення витрат ТОВ «ЕЛСІ» на робочу силу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
2. Єгоршин А. П. Управління персоналом : Підручник для вузів. 4-е вид., Испр. Н. Новгород: НІМБ. 2003, 720 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Центр учбо- вої літератури, 2007. 248 с.
4. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2001. 112 с.: іл. Бібліогр.: с. 109.
5. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
6. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Конспект лекцій з дисципліни Економіка і організація виробництва. Харків : ХНАДУ, 2012. 58 с.
7. Ковальчук І.В.Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.
8. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30–35.
9. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика труда : учебник и практикум для академического бакалавриата / 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 387 с.
10. Морушко О. О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 176 с.
11. Коваль З.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. [для студентів екон. спец. ВНЗ]; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 452 с.
12. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. Випуск 13, 2014. С.195-201

13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор. 2003. С. 296.
14. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досві.* № 7/2017. С. 53-57
15. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 11.10.2021)
16. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные Корпорации. *Дело.* 2006. С. 215.
17. Данюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці.* 2013. №6. С. 8-12.
18. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
19. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 224 с.
20. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
21. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 2. С. 60–72.
22. Донець Л., Лиходедова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник.* 2014. № 1 С. 45–55.
23. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ».* Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134.
24. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського*

- державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
25. Никифороенко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
26. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. *Управління персоналом підприємства: навч. Посібник*. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
27. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. *Теорія управління : учебник и практикум для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп.* Москва : Издательство Юрайт, 2019. 336 с.
28. Маркіна І. А., Біловол Р. І. Реструктуризація підприємства як елемент антикризового управління. *Проблеми економіки* № 3, 2012. С. 124-129
29. Кіпа М. О. Сутність та напрями реструктуризації підприємства. *Економіка та держава* № 6. 2017. С. 64-71
30. Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р. Реструктуризація як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Національний університет –Львівська політехніка* . 2013. С. 166-172. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/26221/1/25-166-172.pdf> (дата звернення: 10.10.2021)
31. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 5-е изд. доп. и перераб. Москва : Политика новой экономики, 2002. 1280 с.
32. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. Економіка. 2009. Вип. 28, ч. 2. С. 71-76.
33. Зеліско І.М. *3 Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник*.Київ : 2016. 355 с.
34. *Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка*. Львів : Новий Світ-2000, 2008. 396 с.
35. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств. *Вісник соціально- економічних досліджень*. 2010. № 39. С. 2433.

36. Іващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. 212 с.\
37. Офіційний сайт компанії «GLASS-EXPRESS». URL: <https://www.glass-express.ua/uk/what-s-newua/240-khto-virobnik-avtoskla> (дата звернення 10.10.2021)
38. Офіційний сайт ТОВ ПП «ЕЛСІ». URL: <http://elsie.ua/ukr/elsie.html> (дата звернення 10.10.2021)
39. Звітність українських підприємств. URL: https://zvitnist.com/14346179_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_PIDPRYYEMSTV#analysis (дата звернення 11.10.2021)
40. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14346179/ (дата звернення 10.10.2021)
41. Офіційний сайт Укрстат. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscgr10_u.html (дата звернення 10.10.2021)
42. Дані дохідності альтернативних інструментів - URL: https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx (дата звернення 11.10.2021)
43. Королюк О.В., Молчан А.С., Хараджян Л.В. Комплексний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка і підприємництво*. 2018. № 11-1 (76-1). С. 733-736.
44. Кузнецова Н.В., Шерстянкін Н.П. Критерії оцінки і динаміка чисельності висококваліфікованих кадрів в Україні. *Управлінець*. 2020. № 1 (59). С. 37-43.
45. Сотникова С.І., Волянський Г.Н. Рух персоналу як механізм підвищення корпоративної конкурентоспроможності в нестабільному середовищі. *Вісник НГУЕУ*. 2019. № 2. С. 46-55.
46. Єршова Є. А. Правова природа службових відносин: питання теорії і практики. *Трудове право*. 2019. №5. С. 5.

47. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1 С. 45–55.
48. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
49. Тульчинська С.О., Шемет Я.В. Сучасні проблеми організації управління персоналом на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. Випуск 13, 2014. С.195-201
50. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7/2017. С. 53-57
51. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (дата звернення: 11.10.2021)
52. Qin, N. & Kong, D., 2021. Human Capital and Entrepreneurship. *Journal of Human Capital*, 15(4), pp.513–553. Available at: <http://dx.doi.org/10.1086/716344>.
53. Benevene, P. & Cortini, M., 2010. Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs E. Kong, ed. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), pp.123–139. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931011039642>.
54. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск # 12. 2017. С.500-508
55. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 33-37
56. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. Вип. 10. 2017. С. 166-171

57. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва . *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 12.12.2021 р.)
58. Як ефективно управляти реструктуризацією компанії. 2020. BDO Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2020/how-to-effectively-manage-a-company-restructure> (дата звернення 12.12.2021 р.)
59. Маркіна І. А., Біловол Р. І. Реструктуризація підприємства як елемент антикризового управління. *Проблеми економіки*. № 3, 2012. С.124-129
60. Абесінова О. К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2726> (дата звернення: 30.11.2021)

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Бухгалтерський баланс ТОВ «ЕЛСІ»
(Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020	2019
1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	9	12
первісна вартість	1001	33	33
накопичена амортизація	1002	24	21
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1227	0
Основні засоби	1010	1377	753
первісна вартість	1011	4156	5071
знос	1012	2779	4318
I.Всього необоротних активів	1095	2613	765
Запаси	1100	57737	52386
Виробничі запаси	1101	311	336
Товари	1104	57426	52050
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1981	1985
з бюджетом	1135	860	131
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	233	3702
Гроші та їх еквіваленти	1165	655	111
Рахунки в банках	1167	655	111
Витрати майбутніх періодів	1170	20	21
Інші оборотні активи	1190	8	0
II.Всього оборотних активів	1195	61494	58336
БАЛАНС	1300	64107	59101

Таблиця А.2 - Бухгалтерський баланс ТОВ «ЕЛСІ»
(Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
1	2	3	4
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	30000	30000
Капітал у дооцінках	1405	0	109
Додатковий капітал	1410	6267	6267
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16148	14430
I.Всього власного капіталу	1495	52415	50806
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0	0
товари, роботи, послуги	1615	7171	2767
розрахунками з бюджетом	1620	92	111
у тому числі з податку на прибуток	1621	89	107
Інші поточні зобов'язання	1690	4429	5417
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	11692	8295
БАЛАНС	1900	64107	59101

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ЕЛСІ»
(Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39119	60390
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29047	45258
Валовий: прибуток	2090	10072	15132
Інші операційні доходи	2120	975	743
Адміністративні витрати	2130	2499	4346
Витрати на збут	2150	5791	9404
Інші операційні витрати	2180	644	430
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2113	1695
Інші фінансові доходи	2220	13	19
Інші витрати	2270	219	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1907	1714
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	343	308
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1564	1406
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Назва показника	Код	2020	2019
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1564	1406

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	853	1724
Витрати на оплату праці	2505	2111	5741
Відрахування на соціальні заходи	2510	502	1177
Амортизація	2515	154	281
Інші операційні витрати	2520	5315	5258
Разом	2550	8935	14181

Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0