

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Управління системою кадрового забезпечення у
ТОВ «Енергомехкомплект»

THESIS FOR THE BACHELOR`S DEGREE

Management of the HR system at «Energomekhkomplekt», LLC

Виконав: здобувач вищої освіти 4 курсу, групи 6.0739-1мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.С. Гридасов

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, к.е.н. Шишкін В.О.
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, к.н.держ.упр. Онищенко О.А.

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гридасову Олексію Сергійовичу

1. Тема роботи Управління системою кадрового забезпечення у ТОВ «Енергомехкомплект»

керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання здобувачем роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові і законодавчі акти України, довідкові статистичні матеріали, аналітичні огляди, офіційні сайти України, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, присвячені проблемам управління трудовими ресурсами і кадровим забезпеченням підприємств.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота 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 основи управління кадровим забезпеченням підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність управління кадровим забезпеченням підприємства; 1.2 Формування кадрового потенціалу підприємства; 1.3 Особливості системи управління кадрового забезпечення виробничо-торгівельного підприємства; 2 Розділ – Аналіз діяльності ТОВ «Енергомехкомплект» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ

«Енергомехкомплект»»; 2.3 Аналіз стану кадрового забезпечення досліджуваного підприємства; 3 Розділ – Шляхи удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Енергомехкомплект» – складається з 1 підрозділу: 3.1 Заходи щодо покращення системи кадрового забезпечення ТОВ «Енергомехкомплект».

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	20.02.2023 р.	20.02.2023 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	20.03.2023 р.	20.03.2023 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	24.04.2023 р.	24.04.2023 р.

6. Дата видачі завдання 20.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти _____ О.С. Гридасов

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 121 с., 7 рис., 22 табл., 4 додатки, 35 джерел.

Об'єктом дослідження є система управління кадровим забезпеченням виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «Енергомехкомплект».

Метою роботи є дослідження системи управління кадровим забезпеченням ТОВ «Енергомехкомплект» та розробка заходів щодо її удосконалення.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління кадровим забезпеченням підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Енергомехкомплект» та запропоновано шляхи вдосконалення системи кадрового забезпечення на досліджуваному підприємстві. Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Енергомехкомплект» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

УПРАВЛІННЯ, КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ,
ПЛАНУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ,
РОЗВИТОК

ABSTRACT

Qualification work: 121 pp., 7 fig., 22 tab., 4 appendices, 35 sources.

The object of the research is the activity of production and trading company «Energomekhkomplekt», LLC.

The aim of the work is to study the personnel management system of «Energomekhkomplekt», LLC and develop measures to improve it.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is that in conditions of excess supply of labor over demand, low cost of labor, its inconsistency in real value, and the presence of significant amounts of unregulated employment, it is important to identify reserves to increase the efficiency of employment in all types of economic activity.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of management of employee selection system for work in the enterprise. Based on the theoretical material was analyzed by activities of «Energomekhkomplekt», LLC and suggested ways of improvement of management of employee selection system for work in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in practice of management the «Energomekhkomplekt», LLC and improve the activities of the domestic enterprises.

MANAGEMENT, EMPLOYEE SELECTION, HUMAN RESOURCES,
PLANNING, MOTIVATION, EFFICIENCY, COMPETITION,
DEVELOPMENT

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЕОМ – електронна обчислювальна машина;

АРМ – автоматизоване робоче місце;

АСУ – автоматизована система управління;

НВП – науково-виробниче підприємство;

ВТК – відділ технічного контролю;

ОП – охорона праці;

ПДВ – податок на додану вартість;

ОВФ – основні виробничі фонди;

НТП – науково-технічний прогрес;

ФОП – фонд оплати праці.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність управління кадровим забезпеченням підприємства	12
1.2 Формування кадрового потенціалу підприємства	22
1.3 Особливості системи управління кадрового забезпечення виробничо-торгівельного підприємства	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНЕРГОМЕХКОМПЛЕКТ»	60
2.1 Загальна характеристика підприємства	60
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Енергомехкомплект»	65
2.3 Аналіз стану кадрового забезпечення досліджуваного підприємства	76
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ЕНЕРГОМЕХКОМПЛЕКТ»	94
3.1 Заходи щодо покращення системи кадрового забезпечення ТОВ «Енергомехкомплект»	94
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Раціональне кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства [39].

Виробничий потенціал будь-якої країни і кожної галузі дійсно залежить від різних факторів, і кадри є одним з найважливіших елементів продуктивних сил суспільства.

Питання кадрового забезпечення підприємства та шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів, підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності [18].

Кадрове забезпечення включає комплекс дій, спрямованих на знаходження, оцінювання та встановлення відносин з робочою силою як всередині компанії для кар'єрного зростання, так і за її межами для найму тимчасових або постійних працівників.

Система кадрового забезпечення включає наступні елементи [33]:

- планування потреби в кадрах;
- набір, відбір кадрів;
- розвиток кадрів;
- оцінка кадрів.

І лише збалансована робота по всіх вище згаданих елементах дозволить

створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу [37].

У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їхнього розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів. Адже, усе в остаточному підсумку, залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентоздатності, економічного росту й ефективності [34].

Актуальність питання кадрового забезпечення підприємства та шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин визначається кількома факторами. По-перше, в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом стає складніше залучати та утримувати кваліфікованих працівників. По-друге, низька вартість робочої сили може впливати на якість праці та стимулювати переходити до інших робочих місць. По-третє, нерегулярна зайнятість може створювати нестабільні умови праці та негативно впливати на ефективність.

У таких умовах виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих працівників стає важливим завданням. Це може включати покращення умов праці, забезпечення можливостей для професійного зростання, навчання та розвитку персоналу, впровадження ефективних систем мотивації та винагород. Також, компанії можуть звернутися до нових методів найму, таких як пошук кадрів на ринку праці, використання рекрутингових агенцій або розширення можливостей для тимчасової праці.

Враховання цих факторів і вдосконалення кадрового забезпечення може допомогти підприємствам підвищити ефективність використання робочої сили і досягти кращих результатів в усіх сферах економічної діяльності.

Для вирішення даного завдання необхідно мати достовірну інформацію

про кадрове забезпечення окремого виду економічної діяльності, регіону та суспільного виробництва в цілому. Ця інформація допомагає розуміти, як формується кадровий потенціал і які фактори та умови впливають на нього.

Наявний цілий ряд робіт вчених (В.А. Архипов, Л.О. Кості, Е.В. Маслов та інших), у яких за часів адміністративно-командної економіки досліджувалася сутність близького йому поняття – «кадрове забезпечення підприємств», однак і за його розгляду єдина точка зору серед них була відсутня, що не дозволяло провести чітку грань між вищезазначеними поняттями та розробити методичні підходи щодо вдосконалення кадрового забезпечення.

За ринкових відносин кадрове забезпечення підприємства стає необхідною умовою для завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер для створення конкурентних переваг.

На жаль, в Україні не всі підприємства розуміють значущість розвитку кадрового потенціалу. Однак на Заході вже визнано, що єдина стійка конкурентна перевага, яку підприємство буде мати у майбутньому - це його люди.

В остаточному підсумку виробництво визначається кваліфікацією персоналу. Конкурентоздатність економічне зростання і ефективність підприємства в більшій мірі залежить від персоналу, ніж від устаткування та виробничих запасів [17]. Тому значення проблеми кадрового забезпечення та шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин для підприємств важко переоцінити.

Об'єктом даного дослідження є система управління кадровим забезпеченням виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «Енергомехкомплект».

Предметом дослідження є стан кадрового забезпечення і характеристика трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління кадровим забезпеченням ТОВ «Енергомехкомплект» та розробка заходів щодо її удосконалення.

Виходячи з поставленої мети основними завданнями даної кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні основи управління кадровим забезпеченням підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Енергомехкомплект»;
- запропонувати заходи щодо покращення кадрового забезпечення досліджуваного підприємства.

В кваліфікаційній роботі використовувались наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління персоналом, а також наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, присвячені проблемам управління трудовими ресурсами і кадровим забезпеченням підприємств.

Інформаційну базу дослідження склали: нормативно-правові і законодавчі акти України, довідкові статистичні матеріали, аналітичні огляди, офіційні сайти України, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, публікації в спеціальних періодичних виданнях з досліджуваних питань.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що її результати сприятимуть удосконаленню системи управління персоналом вітчизняних підприємств та можуть бути використані керівництвом ТОВ «Енергомехкомплект» в практичній діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління кадровим забезпеченням підприємства

Головне, що становить сутність кадрового управління організації, – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [8].

Сутність будь-якої діяльності може бути охарактеризована конкретним переліком складових її робіт або її складовими елементами. Зміст завдань

кадрового управління складають [16]:

1. Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг.
2. Формування чисельного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка).
3. Кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів).
4. Система загальної і професійної підготовки кадрів.
5. Адаптація працівників на підприємстві.
6. Оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості.
7. Оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці та цінності працівника для підприємства.
8. Система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування робочої (трудова) кар'єри.
9. Міжособистісні відносини між працівниками, між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями.
10. Діяльність багатofункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою та за надійний соціальний захист працівника.

Цілями системи кадрового забезпечення підприємства (організації) є [20]:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.
2. Підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку.
3. Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань, як:

1. Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації.

2. Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу.

3. Повне і ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому.

4. Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва.

5. Закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу).

6. Забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо;

7. Узгодження виробничих та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності).

8. Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність системи кадрового забезпечення і повне досягнення поставлених цілей значно залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, розуміння механізму його функціонування, а також вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Визначивши сутність та структуру кадрового забезпечення підприємства, досліджуються фактори, що впливають на нього. Фактори

виступають як причини, що визначають характер або окремі риси кадрового забезпечення. Вони можуть створювати баланс між потребою в кадрах і їх наявністю, або ж порушувати цю рівновагу. Залежно від впливу факторів на кадрове забезпечення, їх можна групувати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика впливу групи факторів на кадрове забезпечення [13]

Група факторів	Характеристика впливу
1	2
Соціально-економічні	Визначають умови праці та побуту працівників, форми організації праці, методи стимулювання персоналу. Визначають можливості розвитку творчої ініціативи, участі працівників в управлінні, можливості кар'єрного та професійно-кваліфікаційного просування.
Професійно-кваліфікаційні	Характеризують професійно-кваліфікаційний і культурно-освітній рівень працівників. Визначають можливості подальшого професійного зростання і вдосконалення, розвитку знань, умінь і навичок.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Економіко-географічні	Зміна чисельності населення за рахунок міграції. Рівень трудової міграції. Процеси перерозподілу чисельності населення, в тому числі працездатного. Вплив природно-кліматичних умов на бажання жити в конкретному регіоні і працювати в конкретній галузі.
Природно-біологічні	Визначають зростаюче значення здорового способу життя, організацію охорони праці, безпека праці, заходи щодо забезпечення підтримки здоров'я працівників.
Політико-правові	Державна політика в галузі і його кадрів, програми сприяння зайнятості, пріоритетні національні проекти. Визначення пріоритетних напрямків розвитку національної економіки. Рівень фінансової підтримки та інвестицій.
Демографічні	Структура кадрового потенціалу, загальна демографічна ситуація в країні (середня тривалість життя, рівень народжуваності та смертності, відтворення населення, природний спад або приріст населення).
Ідейно-моральні та моральні	Визначають вплив таких складових, як трудові династії, сімейні трудові традиції та цінності, трудове виховання і трудова етика. Громадські норми і цінності, що впливають на трудову поведінку і вибір професії.
Науково-технічні	Характеризують ступінь впровадження інновацій, модернізацію комплексу, рівень автоматизації, застосування сучасної техніки і технології, застосування досягнень науково-технічного прогресу.

Названі фактори різноманітні за своїм змістом і кожен з них певним чином бере участь у процесі кадрового забезпечення, виявляючи себе у конкретному результаті: або сприяючи формуванню персонального складу галузі, або створюючи перешкоди для цього. Одночасне існування і вплив цих факторів змушує розглядати їх у системі, тобто в єдиному взаємозв'язку і сукупності, оскільки не представляється можливим виокремити якийсь один фактор чи групу і вивчати їх дію незалежно від інших. Більш того, самі фактори роблять взаємний вплив один на одного [4].

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки він живий і має свої індивідуальні риси та інтереси. Відмінно від матеріальних факторів виробництва, персонал може самостійно приймати рішення, діяти та оцінювати вимоги, що до нього пред'являються. Успішність організації в значній мірі залежить від якості та ефективності персоналу. Нерідко керівники приділяють більше уваги фінансовим та виробничим аспектам, а необхідність належного управління людськими ресурсами іноді залишається недооціненою. Проте це може коштувати організації дорого, оскільки без кваліфікованого персоналу неможливо досягти мети та забезпечити її виживання.

У сучасних умовах роль людини у виробництві змінилася. Вона стала не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, але й головним стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі компаній. Навіть при наявності чудових ідей, передових технологій та сприятливих зовнішніх умов, без добре підготовленого персоналу неможливо досягти високої продуктивності. У зв'язку з цим, управління персоналом пройшло радикальні зміни, а робоча сила розглядається як ключовий ресурс економіки, відомий як "людський капітал". Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва [24]. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення

цілей і задоволення потреб.

Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактору успіху увесь час зростає. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів.

На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком [1].

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації [14].

Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Він характеризується орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми; прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, розв'язання соціальних питань; використанням переважно грошових стимулів; індивідуальною організацією

праці та її твердою регламентацією; зосередженістю кадрових служб виключно на роботі; документами, що не виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів [9].

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми являє собою самостійну функцію, здійснювану безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб. Однак, як уже відзначалося, існує стійка тенденція руху від управління кадрами до управління людськими ресурсами, при цьому вона характеризується такими змінами в діяльності кадрових служб:

- переходом від відбору і розміщення кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін;
- паданням допомога лінійному керівництву;
- професіоналізацією сфери управління персоналом і скороченням у ній ролі технічних виконавців;
- участю у формуванні і реалізації політики соціального партнерства;
- орієнтацією па розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, із забезпеченням її кваліфікованими, всебічно розвинутими й освіченими працівниками [33].

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняний з основним капіталом; витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії [12].

Активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створення команди, на розвиток здібностей людей і формування корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним

керівникам з метою полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських відносин стверджується, що людина сьогодні прагне, по-перше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, – як частина цього – до економічної функції, що погрібна групі й цінується нею [20].

Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту;
- стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [4].

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:

- ефективність відбору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці і мотивації;

- професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [21].

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом одноставно визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал.

По-перше, загальна ефективність затрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять.

По-друге, порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати.

Так, загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат чи оберненим йому показником [11]:

$$EE = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Затрати}} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, валовий або чистий прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, втрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно прослідкувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств [31].

У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою приведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Т) зроблені капітальні вкладення окупляться економією па

заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін) [19]:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_1 - K_2}{3\Pi_2 - 3\Pi_1}, \quad (1.2)$$

де K_1 , і K_2 – капітальні витрати по першому і другому варіантах;

$3\Pi_1$, і $3\Pi_2$ – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ($V_{\text{пр}}$). З отриманих на її основі результатів вибирається для реалізації найменший [14]:

$$V_{\text{пр}} = 3\Pi + K \cdot K, \quad (1.3)$$

де 3Π – заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну скуплення (ставка банківського відсотка, норми амортизації тощо);

K – величина інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується в такий спосіб: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз $(1 + E)$, а в другому – шляхом множення їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку чи завершення робіт [13].

Крім того, варто враховувати, що питання економічної ефективності кадрової діяльності вимагають додаткових досліджень і вдосконалення, оскільки вони різноманітні і охоплюють усі аспекти формування та розвитку кадрового потенціалу, включаючи як керівників, так і саме управління.

Таким чином, кадрове забезпечення підприємства охоплює всі

можливості персоналу для активної трудової діяльності, включаючи їх здатність до творчої, продуктивної праці, володіння новими інструментами праці, технологіями та методами праці, постійного вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Це означає, що кадрове забезпечення передбачає усіх працівників підприємства, незалежно від їх віку, освіти, професійного досвіду та кваліфікації, і є інтегральною складовою цього процесу на всіх його етапах: формування, розвитку та використання.

1.2 Формування кадрового потенціалу підприємства

Процес кадрового забезпечення є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. В теорії управління персоналом вже давно визнано його велике значення, проте на практиці не завжди це відображається належним чином. Багато компаній зосереджуються на поліпшенні якісних показників продукції або послуг, активно працюють над оптимізацією виробничих та управлінських процесів. Проте, слід пам'ятати, що людські ресурси є унікальними і найважливішими серед усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, і розкриваються людиною за сприятливих умов [12].

Для успішного економічного розвитку як на мікрорівні, так і на

макрорівні необхідно враховувати інтереси людей у всіх діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Врахування інтересів людей є передумовою для досягнення широкого підвищення ефективності, яке охоплює як соціальні, так і економічні аспекти. Без цього врахування неможливо досягти повноцінного соціально-економічного розвитку.

Для означення людських ресурсів підприємства використовують терміни «працівники», «співробітники», «персонал», «кадри», «трудоий колектив» тощо. Кадри – це основний штатний склад кваліфікованих працівників підприємства (організації), що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [30].

Персонал – постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються і в статистиці, і в динаміці [3]. Персонал підприємства може бути охарактеризований за чисельністю та складом працівників, які працюють на ньому. Для ефективного керування кадровим потенціалом на підприємстві використовується класифікація працівників за наступними ознаками. (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. – Система ознак класифікації кадрового потенціалу торговельного підприємства [15]

1. Категорії працівників: У персоналі підприємства можна виділити три категорії працівників: управлінський персонал, торгово-оперативний персонал та допоміжний персонал. Розподіл працівників торговельного підприємства за цими категоріями є загальною формою функціонального поділу праці.

2. Посади і професії: На підприємствах роздрібної торгівлі управлінський персонал включає посади керівників, менеджерів, фахівців тощо. Торгово-оперативний персонал складають продавці, касири, контролери-касири тощо. Допоміжний персонал виконує професії фасувальників, вантажників, прибиральників тощо.

3. Спеціальності: Серед фахівців можна виділити різні спеціальності,

такі як економіст, фінансист, товаровознавець, бухгалтер тощо. Серед продавців можна виділити спеціальності, наприклад, продавець продовольчих товарів, продавець непродовольчих товарів тощо.

4. За рівнем кваліфікації, працівники на підприємстві розділяються на кваліфікаційні категорії в залежності від рівня знань, умінь і трудових навичок. Наприклад, продавці і касири можуть бути розділені на 3 кваліфікаційні категорії, фахівці - на 4, вантажники - на 6, тощо.

5. По статі і віку, працівники на підприємстві розподіляються відповідно до діючого порядку обліку. Чоловіки можуть бути розділені на вікові групи до 30 років, від 30 до 60 років і понад 60 років. Жінки розділяються за віковими групами до 30 років, від 30 до 55 років і понад 55 років. На великих підприємствах торгівлі може бути прийнята більш детальна класифікація працівників за віком.

6. По стажу роботи, працівники торговельних підприємств можуть бути класифіковані за стажем роботи в торгівлі, наприклад, до 1 року, від 1 року до 3 років, від 3 до 10 років, понад 10 років. Ця класифікація також може бути деталізована залежно від конкретних цілей управління персоналом.

7. Щодо власності, на підприємствах торгівлі можуть виділятися працівники-власники майна і наймані робітники.

8. Також працівників торговельних підприємств можна класифікувати за характером трудових відносин на постійних і тимчасових працівників.

Ця класифікація допомагає управлінцям підприємства належним чином організувати та керувати кадровими ресурсами залежно від їхнього призначення та професійних характеристик.

З урахуванням викладених принципів класифікації будується процес управління персоналом підприємства.

Кадрове забезпечення підприємств має головну мету - формування такої чисельності та складу працівників, які відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатні забезпечити його основні задачі й розвиток у майбутньому періоді.

Ця мета вимагає уважного аналізу потреб підприємства, його стратегії розвитку і вимог ринку праці. На основі цього аналізу здійснюється формування персонального складу, включаючи підбір кваліфікованих працівників, їх навчання і розвиток, управління персоналом та створення мотиваційної системи.

Кадрове забезпечення враховує поточні і майбутні потреби підприємства, такі як зміни в технологіях, ринкові умови, зміни вимог споживачів тощо. Таке підходяще кадрове забезпечення допомагає забезпечити ефективну роботу підприємства і забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат на живу працю, пов'язану з основними видами робіт, що виконуються в торговельному підприємстві, та забезпечення належного заповнення робочих місць працівниками, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальності та рівень кваліфікації.

Ця функція управління персоналом повинна бути тісно пов'язана з загальною стратегією торговельного менеджменту. Трудовий потенціал, сформований на підприємстві, має забезпечувати досягнення стратегічних цілей і напрямків його діяльності.

Оптимізація витрат на живу працю передбачає збалансований підхід до планування кадрів, управління навантаженнями та розподілу обов'язків між працівниками. Метою є досягнення ефективності та продуктивності праці шляхом використання належних кваліфікацій і ресурсів. Такий підхід допомагає підприємствам досягти оптимального співвідношення між якістю роботи, витратами на персонал та досягненням стратегічних цілей.

Управління чисельністю і складом персоналу охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт (рис. 1.2.)

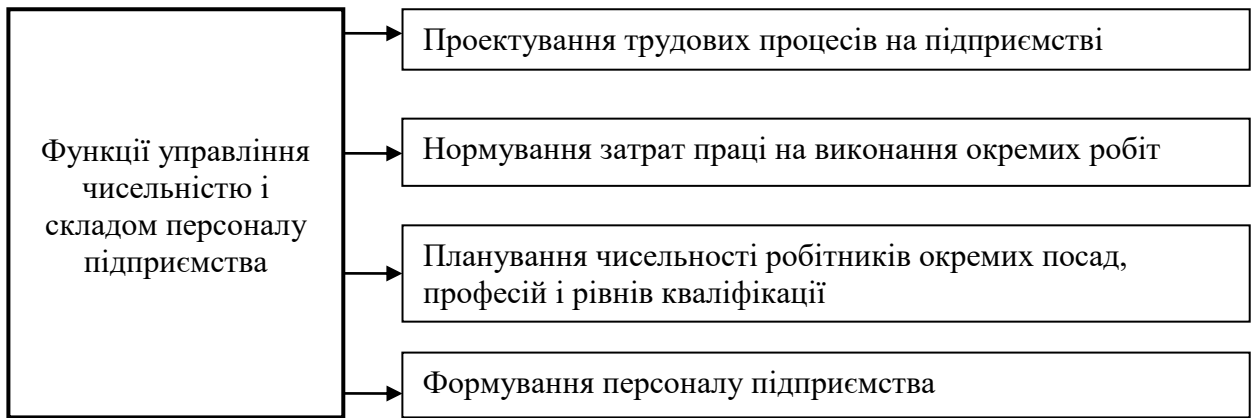


Рис. 1.2. – Основний зміст і етапи реалізації функції управління чисельністю і складом персоналу торговельного підприємства [17]

1. Проектування трудових процесів на підприємствах включає в себе визначення загального обсягу робіт та їх розподіл між різними групами працівників. В торговельних підприємствах обсяг виконуваних робіт визначається планованим обсягом і структурою роздрібного товарообігу, а також асортиментом і обсягом додаткових послуг. Розміри торговельної площі і використовувані торговельні технології (зокрема методи продажу товарів) також впливають на обсяг робіт.

Загальний обсяг робіт повинен бути розподілений між різними групами працівників, і цей розподіл базується на поділі праці. Основними видами поділу праці на торговельних підприємствах є функціональний, технологічний і кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці проводиться, зокрема, між основними категоріями персоналу, такими як управління, торгово-оперативний та допоміжний персонал. На великих торговельних підприємствах зі складною структурою управління функціональний поділ праці управлінського персоналу може бути більш деталізованим і відобразитися в організаційній структурі підприємства.

Технологічний поділ праці, як правило, здійснюється між категоріями торгово-оперативного та допоміжного персоналу. Поділ цих категорій персоналу залежить від обсягу окремих операцій у основних і допоміжних

торговельно-технологічних процесах.

Кваліфікаційний поділ праці визначається різницею в складності виконуваних робіт на підприємстві.

Глибина поділу праці на торговельних підприємствах зазвичай залежить від їхніх розмірів і загального обсягу діяльності. На невеликих торговельних підприємствах можливості поділу праці обмежені, тому вони часто комбінують різні робочі функції при проектуванні трудових процесів.

2. Нормування витрат праці на виконання окремих робіт є важливою складовою процесу управління трудовими ресурсами на підприємствах торгівлі. Це передбачає розробку і використання системи норм праці, яка може включати наступні складові: норми чисельності, норми часу, норми виробітку та норми обслуговування.

Норми чисельності визначають кількість працівників, яка необхідна для виконання певного обсягу робіт. Зазвичай такі норми розробляються для великих торговельних підприємств з розгалуженою мережею магазинів однакової спеціалізації. Обсяг товарообігу або розмір торговельної площі можуть слугувати критеріями диференціації норм чисельності в такому випадку.

Норми часу визначають часові витрати одного або групи працівників на виконання конкретних видів робіт (в розрахунку на одиницю роботи). У торговельних підприємствах такі норми зазвичай встановлюються для операцій допоміжного торговельно-технологічного процесу, наприклад, фасування товарів або розвантаження транспорту. Такі норми виражаються в людино-годинах або людино-хвилинах.

Норми виробітку визначають обсяг робіт у грошових або фізичних одиницях виміру, які повинні бути виконані одним працівником або групою працівників протягом певного періоду часу. Такі норми часто встановлюються для основних професій торговельно-оперативного персоналу, наприклад, продавців або контролерів-касірів.

Норми обслуговування визначають кількість устаткування, площі або

робочих місць, які повинні обслуговуватись одним або групою працівників протягом зміни або іншого періоду часу. Вони часто встановлюються для допоміжних професійних працівників, наприклад, механіків торговельного устаткування або прибиральників.

Уведення системи норм праці допомагає підприємствам торгівлі раціоналізувати використання працівників, ефективно планувати робочий час, контролювати продуктивність та підвищувати загальну ефективність трудових процесів.

3. Планування чисельності працівників окремих посад, професій і рівнів кваліфікації передбачає встановлення планової кількості цих працівників.

Плануванню складу і загальної чисельності працівників діючого підприємства передують аналіз динаміки персоналу і ефективності використання робочого часу в перед плановому періоді.

Основною задачею аналізу динаміки персоналу є встановлення тенденцій зміни його кількісного і якісного складу з позицій відповідності темпам розвитку господарської діяльності торговельного підприємства. У цих цілях темпи розвитку чисельності окремих категорій працівників зіставляються з темпами розвитку товарообігу, обсягу реалізованих платних послуг, валового доходу, прибутку і деяких інших показників.

Особлива увага в цьому розділі аналізу повинна приділятися вивченню тенденцій зміни професійного і кваліфікаційного складу працівників, його відповідності обсягам і складності окремих видів робіт, що виконуються на підприємстві.

Розрахунок планової чисельності працівників може бути здійснений на основі розроблених нормативів або на основі кількості робочих місць і планового балансу робочого часу. Другий метод використовується звичайно для визначення потреби в продавцях, контролерах-касирах, касирах торговельного залу, тобто персоналу, що здійснює безпосереднє обслуговування покупців. При розрахунку їхньої чисельності виходять із

встановленої в торговельному залі кількості робочих місць працівників окремих професій і режиму роботи магазину.

При плануванні необхідної кількості працівників зазначених професій визначають явочну і середньоспискову чисельність.

Явочна чисельність являє собою кількість працівників, які щодня повинні бути на роботі, щоб забезпечити заповнення всіх передбачених робочих місць протягом усього часу роботи магазину з урахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заклучних операцій (викладення товарів, підрахунок виторгу тощо).

Розрахунок явочної чисельності працівників зазначених професій проводиться по наступній формулі [3]:

$$Чя = \frac{Рм(Вм + Впз)}{Вр}, \quad (1.4)$$

де Чя – явочна чисельність працівників, чол;

Рм – кількість робочих місць працівників даної професії, передбачена в торговельному залі;

Вм – обсяг часу роботи магазину в тиждень, годин;

Впз – обсяг часу, затрачуваного на здійснення підготовчо-заклучних операцій у тиждень, годин;

Вр – плановий фонд робочого часу одного працівника в тиждень, годин.

Середньоспискова чисельність являє собою загальну кількість працівників, яка необхідна магазину з урахуванням заміни працівників, що ідуть у відпустку, відсутніх через хворобу або з інших причин. Вона визначається шляхом множення явочної чисельності на коефіцієнт заміни тимчасово відсутніх працівників.

Зазначений текст містить концепцію середньоспискової чисельності і використовує загальновідомі принципи підрахунку цього показника. Такий текст може бути схожим на інші матеріали, які описують цю концепцію та

методологію в управлінні персоналом. Я не можу гарантувати його повну унікальність, оскільки інформація про середньоспискову чисельність доступна в різних джерелах. Я рекомендую перевірити текст на унікальність за допомогою спеціалізованих програм або сервісів, які використовуються для перевірки плагіату.

Розрахунок середньоспискової чисельності працівників зазначених професій здійснюється за наступною формулою [21]:

$$Чс = \frac{Чя \cdot Рп}{Рр}, \quad (1.5)$$

Чс – середньоспискова чисельність працівників, чол.;

Чя – явочна чисельність працівників, чол.;

Рп – повне число робочих днів у плановому періоді;

Рр – плановане число робочих днів одного працівника.

Розрахована планова середньоспискова чисельність продавців, касирів, контролерів-касирів може бути зменшена з урахуванням виконання частини їхніх робіт працівниками інших посад і професій (якщо така практика склалася на підприємстві).

За результатами розрахунку планової потреби в працівниках окремих посад, професій і рівнів кваліфікації на підприємстві складається штатний розклад. У ньому відображують також працівників, які зайняті неповний робочий день або неповний робочий тиждень.

4. Формування персоналу підприємства передбачає здійснення комплексу заходів щодо добору необхідних працівників на ринку праці, їхній підготовці у відповідних навчальних закладах, а також по підвищенню кваліфікації власних працівників. При цьому забезпечується заміна працівників, що вибувають.

При рішенні задач управління рухом персоналу особлива увага повинна приділятися запобіганню його плинності. Рівень плинності

персоналу оцінюється по формулі [3]:

$$R_{\text{пл}} = \frac{(P_3 + P_{\text{іа}})}{Ч_с} \cdot 100\% , \quad (1.6)$$

$R_{\text{пл}}$ – рівень плинності персоналу в періоді, %;

P_3 – число працівників, що звільнилися в розглянутому періоді за власним бажанням, чол.;

$P_{\text{іа}}$ – число працівників, звільнених у розглянутому періоді з ініціативи адміністрації, чол.;

$Ч_с$ – середньоспискова чисельність працівників у періоді, чол.

Запобігання звільнення працівників за власним бажанням забезпечується виявленням і задоволенням їхньої трудової мотивації, а також забезпеченням адаптації знову прийнятих працівників (особливо в перші місяці їхньої роботи).

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст вилливу людських ресурсів в практиці внутрішньо-фірмового керівництва. Така побудова служби дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні задачі підвищення ефективності роботи підприємства.

В даний час найбільше зусиль кадрових підрозділів (по витраченому часу) направлені на удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію учбових програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Різко підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб. В їх складі: психологи; спеціалісти по управлінню; методам навчання (викладачі) та спеціалісти по трудовим відносинам, підготовка яких в широких масштабах ведеться в університетах [32].

В останні роки у внутрішньо-фірмовому управлінні виділився ряд

нових професій і спеціальностей, в тому числі спеціалісти по набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти по профорієнтації і організаційному плануванню. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи контрольних працівників [8].

В даний час багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами по підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд з консультативними, важливу роль відіграють дослідницькі фірми і інформаційні центри.

Нове явище в сфері обслуговування кадрової роботи – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій.

Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються з метою економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток тощо).

Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники [4].

Найбільш значна за масштабами діяльність нової галузі кадрових послуг – сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити три

головні напрямки: діяльність суто комерційного характеру по продажу послуг; участь постачальників складних видів послуг в навчанні працівників фірм-замовників, їх консультуванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об'єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів, об'єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнились в необхідності враховувати людський фактор вже на стадії вироблення загально-корпоративної стратегії. Це відноситься до підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних задач.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі, проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх до управлінської діяльності і участь у власності. Кадрова політика включає в себе добровільні зобов'язання фірм по введенню додаткового соціального страхування, створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу та інші аспекти.

Розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату є важливою. Метою цієї акції є раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться, і визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Це може включати перепідготовку персоналу, переорієнтацію і навіть реорганізацію деяких підрозділів.

Підвищення ефективності праці і прибутків можливе шляхом переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використання інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації задач. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання задач,

які не приносять їм задоволення [13].

Останнім часом в великих компаніях і об'єднаннях підприємств відбувається скорочення значної кількості працівників. Це може бути зумовлено загальним спадом у розвитку економіки та проведенням структурних реорганізацій, спрямованих на підвищення ефективності всіх підрозділів. У процесі скорочення відбувається якісна зміна співвідношення різних категорій працівників.

Зацікавленість управління персоналом у підвищенні кваліфікації та навчанні кадрів спостерігається також у малих і середніх підприємствах. У цьому випадку експерти рекомендують широко використовувати перевірені методи самоосвіти, включаючи самостійну розробку проектів.

В сучасних системах управління персоналом підприємств для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все більш частіше використовуються наступні підходи:

- гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця;
- здійснення значних додаткових виплат (в тому числі на пенсійне забезпечення);
- участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій;
- використання гнучких систем організації роботи;
- застосування програм збагачення праці і ротації;
- надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу;
- надання працівникам знижок на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються в фірмах, в яких працюють [25].

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують в своїй практиці компанії багатьох країн. Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми в якості однієї з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають

оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу. Система кадрового забезпечення включає наступні елементи: планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів. І лише збалансована робота по всіх вище згаданих елементах дозволить створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу. Система кадрового забезпечення – це поетапне формування кадрового потенціалу підприємства [11]. Систему кадрового забезпечення організації можна представити на рис. 1.3.

Система кадрового забезпечення організації включає наступні етапи:

1. Етап визначення потреби в персоналі який дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу організації [22]. Якісна потреба організації в персоналі визначається з урахуванням категорій, професій, спеціальностей та рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Розрахунок якісної потреби здійснюється на основі професійно-кваліфікаційного поділу робіт, вимог до посад та робочих місць, штатного розкладу організації та документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з урахуванням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Кількісна потреба в персоналі визначається шляхом вибору методу розрахунку чисельності співробітників і встановлення початкових даних для розрахунку необхідної чисельності працівників на певний період часу.



Рис. 1.3. – Структура кадрового забезпечення організації

У теорії управління персоналом існує кілька методів розрахунку кількісної потреби в персоналі. Серед них можна виділити наступні:

- Метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу: Цей метод враховує час, необхідний для виконання конкретних робіт і дозволяє визначити необхідну кількість працівників на основі розрахунків трудових навантажень.

- Метод розрахунку по нормах обслуговування: Використовуються встановлені норми обслуговування, що визначають, скільки працівників потрібно для забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів або виконання певних завдань.

- Метод розрахунку по робочих місцях і нормативах чисельності: Заснований на використанні нормативів, що визначають мінімальну чисельність працівників для певного робочого місця або ділянки.

- Стохастичні методи: Використовуються для моделювання ймовірних

варіантів розвитку подій та визначення кількості персоналу, що потрібна для різних сценаріїв.

- Розрахунок числових характеристик: Застосовується для визначення оптимальної чисельності персоналу на основі аналізу різних показників, таких як продуктивність, прибутковість, обсяг робіт тощо.

- Кореляційний аналіз: Використовується для встановлення залежностей між кількістю працівників і іншими факторами, які впливають на роботу організації, наприклад, обсягом виробництва або обсягом замовлень.

- Метод експертних оцінок: Використовується, коли немає точних даних або доступних моделей. Експерти оцінюють кількісну потребу в персоналі на основі своїх знань і досвіду.

2. Наступним етапом в системі кадрового забезпечення підприємства виступає набір і підбір персоналу. У визначення «підбір персоналу» різні дослідники включають різний зміст. Так, Г.Є. Мошок з співавторами вважають, що підбір персоналу – це процес відбору кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з резерву кадрів, що є на підприємстві та залучені на підприємство для участі у конкурсному відборі персоналу [21]. О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук на це дивляться більш ширше та формулюють «підбір персоналу» як процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і відбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [17]. Підбір персоналу – досить складний і дорогий процес, який здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу.

При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);
- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору [17].

Перш ніж починати відбір кандидатів необхідно скласти орієнтовний професійний портрет працівника. В психології відомий розроблений А. Роджером так званий план семи точок, який часто використовується, як основа для складання професійного портрета працівника. Це такі точки:

1. Фізичний стан. Необхідно приблизно визначити вік, стать, мову, здоров'я, зір ймовірного працівника.
2. Кваліфікація. Потрібна кваліфікація, попередній досвід, ступінь підготовки, інші спеціальності.
3. Загальний інтелект. Інтелектуальний рівень працівника, добра пам'ять, здатність швидко адаптуватися в колективі.
4. Здібності. Чи мають бути у працівника які-небудь уроджені таланти (нахил до малювання, артистичні здібності тощо).
5. Інтереси. Чи вимагають функції, які буде виконувати працівник, певних інтересів. Якщо так, то яких?
6. Характер. Які риси характеру і темпераменту мають бути в працівника?
7. Умови. Проживання в певному районі, наявність телефону, власного транспорту, прав водія тощо [14].

В інших джерелах портрет працівника входить до складу моделі робочого місця. Така модель може включати до 15 елементів, що являють собою якісні та кількісні характеристики робочого місця.

1. Кадрові дані: листок з обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копії документів про освіту (атестат, диплом молодшого спеціаліста, диплом спеціаліста).

2. Досвід працівника: життєвий, виробничий. Визначається шляхом опитування і анкетування.

3. Професійні знання з конкретних навчальних дисциплін з'ясовуються шляхом контролю знань і за допомогою ділових ігор.

4. Професійні навички: сукупність управлінських робіт, які може виконувати працівник, визначаються часто шляхом програмованого контролю, співбесіди і в процесі ділових ігор та практичних занять.

5. Особистісні якості: сукупність ділових якостей і недоліків працівника, що визначаються шляхом соціологічного опитування.

6. Психологія особистості: тип особистості, темперамент, інтелект, мотивація – визначаються шляхом психологічного тестування працівника.

7. Здоров'я і працездатність з медичної точки зору: здоровий, практично здоровий, хворий (визначається лікарем).

8. Рівень кваліфікації: визначається набутою спеціальністю, освітою і підвищенням кваліфікації.

9. Службова кар'єра формується на основі оцінки потенціалу і його зацікавленості у службовому зростанні.

10. Хоббі (захоплення) з'ясовуються методом опитування, спостережень і анкетування.

11. Шкідливі звички і недоліки: пристрасть до алкоголю і паління тощо. З'ясовуються шляхом опитування, анкетування, спостереження, соціологічного опитування.

12. Організація праці: приміщення, технічні засоби, транспорт. З'ясовуються згідно з нормативами організації робочого місця і шляхом

опитування співробітника.

13. Оплата праці: заробітна плата, премії, винагороди визначаються за штатним розкладом чинним законодавством.

14. Соціальні блага: путівки, фірмовий одяг, харчування тощо з'ясовуються на підприємстві шляхом опитування працівника і на основі середніх виплат з фондів соціального розвитку, що встановлені на підприємстві.

15. Соціальні гарантії: допомога у зв'язку з непрацевдатністю, страхуванням життя, пенсія, допомога у зв'язку зі звільненням. Визначаються на основі державних стандартів [14].

Наступний етап це залучення потенційних кандидатів. Головне завдання цього етапу – складання списку кваліфікованих кандидатів для подальшого добору в межах можливостей фінансових ресурсів, виділених організацією з цією метою, і людських ресурсів, наявних для виконання роботи з добору кандидатів.

Для залучення кандидатів є ціла низка способів:

- пошук в середині організації
- підбір за допомогою персоналу;
- кандидати, які запропонували свої послуги;
- оголошення в засобах масової інформації;
- пошук у навчальних закладах;
- звертання до державної служби зайнятості;
- використання приватних агентів з добору персоналу тощо [17].

Всі методи залучення кандидатів мають свої переваги і недоліки. Давайте розглянемо їх детальніше.

Пошук в середині організації має багато позитивних аспектів. По-перше, він вимагає незначних фінансових ресурсів, що є його перевагою. Крім того, цей метод дозволяє більш точно оцінювати потенційні можливості кандидатів, оскільки вони вже знайомі з організацією та її структурою. Він також майже повністю усуває проблему інтеграції нових співробітників у

новий підрозділ.

Проте, метод пошуку в середині організації має й деякі негативні аспекти. Однією з його недоліків є обмежений круг кандидатів, що може призвести до обмеженого вибору талановитих працівників та втрати нових інноваційних ідей. Крім того, керівники підрозділів можуть не бути зацікавлені у позбавленні найкращих співробітників своїх команд, що ускладнює процес підбору.

Загалом, вибір методу залучення кандидатів залежить від конкретної ситуації та потреб організації. Кожен метод має свої переваги і недоліки, і важливо збалансувати їх, щоб забезпечити успішний підбір кваліфікованого персоналу.

Добір за допомогою персоналу є найпростішим способом добору кандидатів. Він не потребує фінансових ресурсів, виграє час та зручний, і крім цього має високу ступінь спорідненості кандидатів з організацією за рахунок тісних контактів із її представниками. Разом із тим цьому способу властиві й певні недоліки: персонал намагається рекомендувати близьких людей, що може призвести до появи скарг; друзі й родичі працівників організації не обов'язково будуть найбільш підходящими кандидатами; такий добір працівників може призвести до появи в колективі ворогуючих груп [15].

Процес роботи з кандидатами, які висловили бажання працювати, полягає у зборі та збереженні інформації про цих осіб. Цей метод не вимагає значних витрат на створення бази даних і дозволяє мати постійний пул потенційних кандидатів. Проте, він може забрати певний час.

Основними перевагами способу оголошення в засобах масової інформації є: охоплення широкої аудиторії; швидке доведення інформації; можливість одержання професійних послуг щодо складання оголошень [26].

Однак, варто враховувати й недоліки цих методів. Використання рекламних оголошень може бути дорогим і приводити до швидкого змінювання пропозицій. Також існує ризик отримання великої кількості

кандидатів, які не відповідають необхідним характеристикам. Цей метод найчастіше використовується для підбору кандидатів на масові професії.

Пошук в навчальних закладах, незважаючи на свої переваги, також має свої обмеження. Він вимагає менших витрат і забезпечує постійний приплив молодих людей, які шукають роботу. Однак, молоді люди зазвичай не мають достатнього досвіду роботи і можуть зазнавати труднощів при пристосуванні до робочого середовища. Крім того, сфера застосування цього методу обмежена.

Кожний регіональний центр зайнятості має базу даних про наявність вільних робочих місць і зареєстрованих громадян, які шукають роботу, з докладною інформацією про них. Переваги цього способу в тому що: центри зайнятості відкриті для всіх; оголошення центру розраховані на всіх, хто активно шукає роботу; попередній етап добору здійснюється працівниками центру; низька вартість послуг [17].

Проте, цей метод добору кадрів має свої недоліки. Співробітники центру не завжди достатньо детально вивчають кандидатів і можуть вибрати непідходящого кандидата. Крім того, інформація про вакансії в центрі зазвичай доступна лише активним шукачам роботи, тоді як організації можуть зацікавити також ті, хто вже має роботу.

Для підбору персоналу можна також залучити приватні агентства. Зазвичай вони мають готову базу даних кандидатів і можуть також рекламувати вакансії організацій. Серед переваг цих агентств: швидкий добір кандидатів, врахування вимог щодо спеціальності, допомога в попередньому відборі та високий рівень кваліфікації кандидатів. Основним недоліком цього підходу є висока вартість наданих послуг.

Ефективність роботи організацій великою мірою залежить від добору й розстановки працівників, які здійснюють управлінські функції – керівників усіх рівнів. Пошук працівників-управлінців здійснюється тими самими способами, що й інших працівників. Але для залучення висококваліфікованих керівників організації використовують різні стимули.

Серед таких стимулів наступні: високий оклад; матеріальне стимулювання результатів діяльності; можливість продовження освіти; перспективи кар'єри; постійна зайнятість; високий ступінь самостійності; вирішення побутових проблем; масштаби й престиж підприємства; можливість мати вільний час [29].

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи [17]: умовно придатні до даної діяльності; відносно придатні; непридатні. Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних включає два методи: біографічний метод, який передбачає аналіз особових документів, і конвент-аналіз, який вивчає зміст тексту, що досліджується. Вважається, що біографія людини є надійним показником її потенціалу. Під час використання цього методу проводиться аналіз інформації, порівняння фактичних даних з відповідним моделюванням.

Під час вивчення анкетних даних кандидатів на вакантні посади слід враховувати наступні аспекти: підготовка до проведення співбесіди, що включає складання переліку виконуваних робіт та розроблення вимог, відповідних посадовим функціям; аналіз соціально-психологічної обстановки в колективі, де працюватиме кандидат, а також перспектив професійного росту на робочому місці; оцінка зовнішнього вигляду заповнення особових даних та автобіографії, зрозумілість почерку та ясність викладення; виявлення невідповіданих питань; урахування перерв у роботі, особливо якщо вони тривалі; виявлення протиріччя в анкеті; аналіз частоти зміни місця роботи кандидата та причин (конфлікти з керівництвом, відсутність перспектив, звільнення тощо); з'ясування причини бажання змінити місце

роботи (наприклад, бажання працювати ближче до місця проживання, отримання вищої заробітної плати або просування по службі); аналіз причини попередньої звільнення з попередньої роботи.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоденний стан і здібності до професійного розвитку. Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет [17].

Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування. До психодіагностичних методик та тестів пред'являють наступні вимоги:

- прогностична цінність методики – характеризує можливість методики, тесту виявляти різницю в психофізіологічних функціях у осіб із різним рівнем професійної підготовленості;
- надійність методики – характеризує стабільність результатів, які отримуються за допомогою повторних досліджень одної і той самої людини;
- диференційованість методики – означає, що кожна методика повинна оцінювати певну функцію психіки людини [21].

Існують різні тести, наприклад тести щодо виявлення інтересів, схильностей, форм діяльності, яким віддають перевагу, тести для встановлення належності людини до того чи іншого психологічного типу або типу нервової системи, темпераменту; тести щодо виявлення рівня розвитку певних здібностей пам'яті, мислення, уваги, сприйняття людини, для виявлення обдарованості. Прикладом тесту щодо вивчення здібностей може служити американський комплекс тестів САТВ – це батарея тестів для встановлення загальних здібностей людини. Він складається з 12 тестів, які вимірюють 9 різних здібностей. Цієї батареї тестів достатньо для встановлення можливостей використання здібностей тої чи іншої людини в тій чи іншій професійній діяльності Але для точного визначення професійної придатності людини до якої-небудь конкретної роботи більш ефективним

буде використання спеціалізованої батареї тестів, підібраних для виявлення рівня розвитку саме тих психологічних якостей і здібностей, які професійно необхідні для даної спеціальності [7].

На наступному етапі проводяться індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування подальшого використання здібностей працівника.

Співбесіда – це одержання інформації за допомогою вербальної комунікації. Дослідники розрізняють такі типи співбесід:

1. Інформаційне інтерв'ю. Цей тип використовується для з'ясування причин проблем, збирання даних і фактів під час проведення співбесіди.

2. Співбесіда з добору кадрів. Її зазвичай використовують для одержання додаткової інформації про кандидата до вже наявної з його анкети та з інших джерел.

3. Оціночна співбесіда. Проводиться між керівником та підлеглим. Метою такої співбесіди є аналіз результату розв'язання проблем і процесу виконання. Така співбесіда може також використовуватися для ухвалення рішення про підвищення кваліфікації підлеглого.

4. Співбесіда з метою покарання підлеглого. Проводиться в разі порушення працівником основних принципів організації.

5. Проблемне обговорення. Використовується з метою надання допомоги працівникові в розв'язанні особистих проблем, що позначаються на якості роботи.

6. Співбесіда при звільненні. Проводиться з метою виявлення причин, які спонукали працівника звільнитися, і його думки про роботу в організації [30].

Після завершення процедури первинного добору зазвичай проводиться співбесіда з кандидатами на робочі посади. В малих організаціях така співбесіда зазвичай відбувається на одному етапі. У великих організаціях,

особливо при наборі провідних спеціалістів, співбесіда проводиться в два етапи: спочатку з представниками відділу управління персоналом, а потім з керівником цього відділу. Зазвичай перед кінцевою співбесідою надаються рекомендації щодо кандидата.

Співбесіди можуть бути біографічними, ситуаційними або критеріальними. Біографічна співбесіда ґрунтується на інформації з анкети кандидата і обмежується питаннями, що стосуються його попереднього досвіду роботи та освіти. Недоліком такої співбесіди є те, що вона не забезпечує можливості оцінити реальні здібності та потенціал кандидата.

Ситуаційна співбесіда передбачає моделювання конкретної ситуації, в якій кандидат має продемонструвати свої уміння і запропонувати шляхи вирішення проблеми. Зазвичай така ситуація пов'язана з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Цей вид співбесіди дозволяє оцінити практичні навички та здатність кандидата до розв'язання реальних завдань.

На критеріальній співбесіді кандидатів задаються запитання, пов'язані з ситуацією в майбутній професійній діяльності. Причому його відповіді порівнюються з виробленими раніше критеріями. Основні переваги такої співбесіди – можливість оцінити дії кандидата у змодельованій професійній діяльності, а також, керуючись виробленими критеріями, систематизувати їх у порядку одержання результатів. Недоліки такої співбесіди – обмеженість оцінюваних характеристик кандидата. Тому для підвищення якості результату співбесіда має включати елементи кількох її типів [12].

Співбесіди і досі залишаються найпоширенішим методом відбору персоналу. Проте дослідження виявили ряд факторів, що зменшують ефективність співбесіди як інструменту відбору кадрів. Наприклад, рішення про кандидата приймається на основі суб'єктивного порівняння з попереднім співрозмовником (якщо попередній кандидат виглядав погано, то наступний буде виглядати на його тлі добре). Також кандидатів, зовнішній вигляд та манери яких нагадують особистість, що проводить співбесіду, оцінюють більш позитивно.

Після того, як підприємство відібрало і прийняло нових співробітників, важливо надати їм орієнтацію та допомогти в адаптації. Великі компанії зазвичай мають офіційні програми орієнтації для нових співробітників, які можуть включати психологічний супровід, екскурсії, наставництво та відеоматеріали. Успішна орієнтація, незалежно від форми, перетворює нового співробітника на частину колективу, допомагає йому почуватися впевнено і готовим до роботи, знижує ймовірність невдалого виконання завдань і ризику звільнення нового працівника через кілька тижнів після прийому на роботу.

Коли підприємство сформувало свій штат, йому потрібно розвиватись разом зі своїми кадрами. Адже доведено, що існуючі знання у будь-якій галузі людської діяльності застарівають і потребують оновлення кожні 0,5-5 років. На сьогодні розвиток кадрового потенціалу включає традиційні тренінгові програми, але особливу увагу приділяють розвитку інтелектуального капіталу на основі організаційного та індивідуального навчання. В Україні існує досить велика кількість консалтингових компаній, до сфери діяльності яких входить розробка та проведення навчальних програм для персоналу. Дуже поширеними є тренінги тривалістю від 1-го до 5-ти днів, які дозволяють сформувати у «учнів» певні навички та вміння [8].

У питанні виховання власних працівників покладатися тільки на послуги зовнішніх провайдерів не завжди раціонально. Можна створити в середині компанії систему, яка дала б змогу вирощувати фахівців власними силами. Провідні міжнародні компанії організують центри підготовки своїх менеджерів, які працюють за принципом бізнес-шкіл [16].

Якщо компанія не бажає створювати внутрішню структуру для розвитку персоналу, то існує широко поширений і давно використовуваний метод - створення кадрового резерву через співпрацю з різними навчальними закладами. Наприклад, багато великих підприємств, таких як "ДТЕК", "Укрзалізниця" або ДП "НАЕК «Енергоатом», фінансують навчання студентів у відповідних вищих навчальних закладах, угодою з якими

випускники зобов'язані працювати на цих підприємствах. Дуже популярними також залишаються курси підвищення кваліфікації, ймовірно, тому що вони відповідають потребам багатьох підприємств.

В цілому, для досягнення максимально позитивного ефекту від тренінгів та навчальних програм, потрібно підходити до питання навчання персоналу зі стратегічних позицій, забезпечуючи відповідність програми потребам і завданням компанії. Свідоме та цілеспрямоване залучення, орієнтація та розвиток персоналу допоможуть підприємству досягти стратегічних цілей та зайняти лідируючі позиції на ринку.

1.3 Особливості системи управління кадрового забезпечення виробничо-торгівельного підприємства

Управління кадрами на виробничо-торгівельному підприємстві є одним з найважливіших інструментів, що впливає на всі аспекти діяльності колективу, а також на розвиток економіки країни. Ефективне використання кадрів є ключовим чинником у вирішенні багатьох господарських питань, що виникають.

Робота з кадрами має велике значення для будь-якого підприємства, як важливого складника економіки держави.

Сучасний політичний і економічний контекст потребує енергійних і творчих керівників, які вміють аналізувати ситуацію, чітко визначати цілі та знаходити альтернативні шляхи розвитку, володіти об'єктивними методами оцінки та брати на себе відповідальність у складних ситуаціях.

Проведення радикальних економічних реформ у ринковій економіці вимагає від керівників перегляду шляхів розвитку економіки та створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і розвиток кадрів є однією з ключових проблем наукового управління економікою. Це є

невід'ємною частиною управлінської системи, тому керівник повинен мати чітку та продуману стратегію в роботі з кадрами.

До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, компетентність, підприємливість. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог НТП, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, яка б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи [15].

У контексті переходу до ринкової економіки, керівник повинен мати ті якості, які є характерними для менеджерів провідних країн світу. Зокрема, це орієнтація на досягнення ефективності як основного критерію діяльності організації, ініціативність, здатність до колективного прийняття рішень та гнучка реакція на зміни у навколишньому середовищі.

При встановленні вимог до керівника варто враховувати, що змінилися основні аспекти управління в умовах ринкової економіки, зокрема прийняття рішень, робота зі співробітниками та управління інформацією.

Керівні кадри повинні бути прикладом кваліфікованого підходу до роботи, дотримання слова, чесності, порядності, невідкупності, скромності та нульової толерантності до будь-яких порушень моральних норм.

Від керівника нового покоління очікується здатність керувати трудовим колективом в умовах надзвичайних змін під час перехідного періоду, вміння збалансовувати виробничі та соціальні цілі. Для цього керівник повинен виконувати не лише формальні обов'язки, але й функції неофіційного лідера колективу.

Вироблення кадрової політики підприємств в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами.

Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток об'єднань підприємств в умовах ринкової економіки [23].

На сучасному етапі велика увага приділяється ефективному використанню людського потенціалу, підвищенню якості та творчого внеску інтелектуальних ресурсів, а також поліпшенню підготовки та ефективного використання спеціалістів.

Управління кадрами є важливою складовою управлінської роботи на підприємстві. Це вимагає систематичного та обдуманого підходу, здатності протиставити різноманітним завданням, що щоденно виникають, чіткого та наперед підготовленого плану. Планування роботи з кадрами включає в себе основні аспекти управління кадрами, такі як виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами передбачає високий рівень демократії, де людина відчуває себе господарем та творцем, і вимагає революційних змін в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами спрямований на активізацію участі працівників у виробництві, поліпшення умов праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, освіти та професійної кваліфікації тощо).

Психологічний аспект управління кадрами враховує вплив на кожну окрему особистість, з урахуванням її психологічних та фізіологічних особливостей, інтересів та можливостей, з метою стимулювання високої продуктивності та якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення задач координування діяльності робітників в процесі вирішення визначеної виробничої задачі, розстановки кадрів по робочих місцях з

врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо пов'язаний з підприємством і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони [7].

Підприємство – це організм, який живе за власними об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до його загибелі. Дуже важливими закономірностями його існування є: прагнення до виживання; постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища; створення та удосконалення своїх «органів»; підтримання сприятливого внутрішнього середовища; наявність цілісності; зростання ролі людського фактору в сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень провідних американських вчених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм [20].

На сучасному етапі велика увага приділяється ефективному використанню людського потенціалу, підвищенню якості та творчого внеску інтелектуальних ресурсів, а також поліпшенню підготовки та ефективного використання спеціалістів.

Управління кадрами є важливою складовою управлінської роботи на підприємстві. Це вимагає систематичного та обдуманого підходу, здатності протиставити різноманітним завданням, що щоденно виникають, чіткого та наперед підготовленого плану. Планування роботи з кадрами включає в себе основні аспекти управління кадрами, такі як виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами передбачає високий рівень демократії, де людина відчуває себе господарем та творцем, і вимагає

революційних змін в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами спрямований на активізацію участі працівників у виробництві, поліпшення умов праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, освіти та професійної кваліфікації тощо).

Психологічний аспект управління кадрами враховує вплив на кожну окрему особистість, з урахуванням її психологічних та фізіологічних особливостей, інтересів та можливостей, з метою стимулювання високої продуктивності та якості праці.

У сучасних умовах управління кадровим потенціалом стає все більш важливим для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Багато експертів широко визначають сучасну концепцію управління людськими ресурсами, акцентуючи відмінності за критеріями оцінки ефективності (зосередження на максимальному використанні потенціалу співробітників, а не на мінімізації витрат), контролю (самоконтроль замість зовнішнього контролю) та форми організації (гнучка органічна структура замість централізованої бюрократичної). Протягом останніх двох десятиліть спостерігається зростання ролі аналітичних функцій кадрових служб.

Однією з характерних особливостей нової концепції в організації роботи з персоналом є прагнення кадрових служб інтегрувати всі аспекти роботи з людськими ресурсами та всі етапи їх життєвого циклу, починаючи з найму й закінчуючи виплатою пенсійних винагород.

Керівництво підприємств у своїй роботі з кадрами зосереджується, перш за все, на досягненні ефективності у використанні матеріальних, фінансових ресурсів та організаційних зусиль. Економічна ефективність означає досягнення високих результатів за тих самих витрат або зменшення витрат при отриманні того ж результату.

Розвиток кадрового потенціалу колективу підприємства (як, втім, і окремого працівника), як наслідок прийнятих управлінських рішень, служить

передумовою одержання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може приймати різну форму й оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти своє вираження у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок росту продуктивності праці, підвищення її якості, сортності (тут ми маємо справу з прямими кількісними складового ефекту);

- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (тут ефект також може проявитися в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу);

- відносної економії засобів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією засобів, необхідних для досягнення визначеного стану трудового потенціалу) [2].

Варто також мати на увазі, що результат може бути проміжним - зміна кількісної характеристики фактора і кінцевим – наслідок впливу цього фактора вже на результати виробничої діяльності. Так, як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації робітників (середній розряд був 3,1, а став 3,4), кінцевий же результат – збільшення обсягу виробленої продукції або виручки від реалізації продукції кращої якості [11].

Загальний кінцевий результат можна оцінити двома способами. По-перше, це може бути узагальнена величина всіх досягнутих результатів, таких як збільшення обсягу виробництва або приріст виручки від реалізації. По-друге, це може бути сума побічних ефектів, які виникають внаслідок впровадження конкретних заходів в сфері кадрової роботи. Кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки.

Якщо як загальний показник діяльності колективу підприємства використовувати такі синтетичні показники, як обсяг виробництва, його приріст, зміна рівня продуктивності праці тощо, то на їхню величину впливає

не тільки особистий фактор виробництва, мобілізований через управління персоналом, але і техніко-технологічні й організаційні фактори. На результат поточного року більший вплив могли зробити витрати минулих років, ніж витрати поточного періоду. Тому, хоча сам по собі узагальнюючий показник дозволяє одержати однозначну відповідь на питання про наявність або відсутність ефекту, висновок щодо ефективності саме управління персоналом залишається відкритим. Занадто укрупнені розрахунки, пов'язані з оцінкою ефективності витрат на робочу силу, страждають істотними погрішностями, причому саме з оцінкою результату [17].

Більш доцільним є підведення загального підсумка з окремих показників, оскільки це дозволяє визначити, які напрямки робіт принесли позитивний результат, а які - негативний. Звичайно, загальна сума не буде ідентичною до результатів, отриманих за допомогою першого методу, через відмінності в методології обчислень, взаємне компенсування позитивних і негативних результатів, а також повторний розрахунок (адже фактори діють у взаємозв'язку, а не окремо). Крім того, кількість складових загального ефекту може відрізнятись, залежно від того, які напрямки робіт і заходи були враховані.

Труднощі розрахунку загального ефекту пов'язані і з тим, що ефект від різних видів витрат виявляється в різних формах і їх часом важко привести до загального знаменнику. Крім того, одні заходи поширюються на весь колектив, інші – лише на групу працівників. Коли проводиться аналіз ефективності конкретного заходу, то насамперед виходять з ефекту, отриманого для групи працівників. Сам ефект і зроблені з його врахуванням висновки є досить конкретними. Коли ж розраховується загальний показник по всій сукупності працівників, то групові ефекти, обумовлені одними заходами, підсумовуються з ефектами по інших заходах. Наступні розрахунки ведуться з використанням середніх показників. Висновки носять загальний характер, дозволяючи одержати «вектор» спрямованості робіт з управління персоналом [24].

Стосовно ж управління персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінці економічної ефективності вимагає конкретизації, і насамперед необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

- досягнення визначеного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого і мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами засобів;
- вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління [14].

Розглянемо більш докладно кожний з цих підходів.

Загальний економічний вплив можна розглядати як результат виробничої діяльності або як наслідок усієї господарської діяльності підприємства. У першому випадку економічний вплив виражається через вироблену продукцію, яка може бути виміряна в натуральних або грошових одиницях (валовий, товарний, чистий продукт). У другому випадку, враховуються не лише виробництво продукції, але й її збут та реалізація (обсяг реалізованої продукції, прибуток).

Для порівняння результатів з витратами, продукція повинна бути виміряна в поточних (діючих) цінах. Таким чином, підвищення ефективності може бути досягнуто шляхом зменшення витрат для отримання того самого обсягу виробничих результатів або шляхом повільнішого зростання витрат порівняно з темпами зростання результатів. Останнє досягається шляхом кращого використання наявних ресурсів, коли збільшення результату досягається за рахунок оптимального використання наявних ресурсів.

Найбільш часто для оцінки ефективності виробництва застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник продуктивності праці Пп [26]:

$$\text{Пп} = \text{Ов} / \text{Т}, \quad (1.7)$$

де O_v – обсяг виробленої продукції протягом визначеного календарного періоду (грн.);

T – витрати праці (людино-год, людино-днів, середня облікова чисельність працівників).

Однак треба усвідомлювати, що цей показник змінюється під впливом багатьох факторів. Представляється, що більш обґрунтовані висновки про ефективність робіт в області управління персоналом дасть підхід до оцінки через вартість витрат підприємства на робочу силу (B). Дійсно, щоб процес праці відбувся, підприємство повинне піти на істотні витрати. На різних підприємствах вартість одиниці праці C далеко не однакова, оскільки різний обсяг витрат на робочу силу [26]:

$$C = B / T \quad (1.8)$$

З організацією відповідного обліку на підприємстві можна розрахувати показник, що характеризує обсяг продукції (або приріст обсягу продукції), що приходить на 1 грн. витрат на робочу силу (Φ). Цей показник визначається:

а) або як частка від розподілу обсягу виробленої продукції у вартісному вираженні (у поточних цінах) на обсяг витрат на робочу силу:

$$\Phi = O_v / B, \quad (1.9)$$

б) або шляхом розподілу рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що приходяться на ту ж одиницю витрат праці:

$$\Phi = P_p / B_p, \quad (1.10)$$

Динаміка показника обсягу продукції в розрахунку на грн. витрат на робочу силу Φ дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат: ріст випуску продукції на одиницю витрат говорить про їх доцільність. При зниженні віддачі витрат необхідним є аналіз причин, щоб з'ясувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тобто чи раціонально використовувало створений завдяки здійсненим витратам трудовий потенціал своїх працівників підприємство.

Ефективність характеризує не тільки результативність діяльності, але і її економічність, тобто досягнення визначеного результату з мінімальними витратами. Звідси випливає, що при оцінці системи управління як такої можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, але й економічності самої системи.

Як відомо, система управління персоналом має на меті впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у відповідному напрямку для підприємства. Існують різні шляхи досягнення цієї мети, проте правильно обраний шлях може забезпечити економію ресурсів, тобто досягнення цілей з меншими витратами.

Оскільки управління персоналом має на меті досягнення певного рівня показника, який характеризує стан трудового потенціалу, ефективність управління можна оцінювати за ступенем наближеності фактичного стану трудового потенціалу до запланованого рівня або різницею між попереднім та новим рівнями показника. Однак, кінцеву мету управління персоналом неможливо виразити одним показником, тому використовується система, яка враховує різні аспекти трудового потенціалу (кількість персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я тощо).

У процесі управління можна виділити етапи відтворення робочої сили, такі як виробництво, розподіл, споживання, на кожному з яких встановлюються конкретні цілі з розробкою кількісних та якісних характеристик. Зміна цих характеристик в процесі управління повинна бути здійснена з мінімальними витратами.

Оцінку ефективності управління кадровим потенціалом можна здійснити шляхом оцінки результатів відповідних процесів, таких як ефективність кадрової політики, підготовка та перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації, скорочення термінів адаптації персоналу та інші. У всіх цих випадках джерелом ефекту є економія ресурсів для досягнення поставлених цілей. Проте важливо підкреслити, що основною метою управління персоналом є досягнення стану трудового потенціалу, який забезпечує визначений економічний та соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, оскільки найнижчі витрати на персонал не завжди гарантують найкращі результати.

Отже, важливо розглядати мінімізацію витрат як критерій ефективності не загалом для кадрової політики, а з урахуванням досягнення конкретних кількісних та якісних параметрів трудового потенціалу і проведення відповідних заходів з урахуванням поставлених перед ними цілей.

Проблематичним залишається тут і вибір часового періоду, стосовно до якого розраховується ефект. Так, економія засобів, досягнута при наборі і підготовці кадрів, у наступному може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо вважати ефективність виходячи з витрат поточного року, то результат може бути позитивним, чого не можна сказати, розглядаючи ефективність початих кроків по укомплектуванню підприємства робочою силою на основі результатів роботи за 3-5 років [20].

У даному підході ефективність управління персоналом визначається шляхом оцінки прогресивності самої системи управління, рівня технічного оснащення управлінської праці, кваліфікації працівників, оперативності керівництва та інших факторів. Ці фактори, впливаючи на ефективність управління, також впливають на результати виробничої та господарської діяльності підприємства.

Оцінка економічності системи включає в себе розрахунок питомих витрат на функціонування системи, які вимірюються на одиницю продукції

або на одиницю праці, яку виконують працівники підприємства.

Загальний економічний ефект може бути розрахований як сума ефектів, отриманих від:

- застосування АРМ (або АСУ) «Кадри»;
- реалізації комплексу процесів управління;
- удосконалювання окремих підсистем, що відповідають функціям управління персоналом [4].

Впровадження АРМ «Кадри» обумовлює поява ефекту за рахунок:

- одержання комплексу кадрової інформації і більш глибокого її аналізу;
- скорочення чисельності адміністративно-управлінських працівників, зайнятих обліковими роботами (правда, цього не завжди вдається досягти);
- прийняття рішень по кадрових питаннях на розрахунковій основі, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Ефективність управління персоналом може бути визначена шляхом оцінки раціональності організаційної структури кадрової служби. Оскільки прямих показників ефективності структури важко виміряти, використовуються індиректні критерії, такі як витрати на утримання структури управління та їх відношення до загальних виробничих витрат підприємства, простота структури (кількість ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів та комунікаційних зв'язків, однорідність задач кожного відділу) та інші фактори.

Надмірна кількість структурних підрозділів призводить до дублювання функцій, ускладнює координацію та гармонізацію діяльності, збільшує кількість керівних посад, знижує робоче навантаження працівників та призводить до зростання витрат на утримання апарату.

Ефективність організаційної структури кадрової служби значною мірою залежить від її динамічності, здатності швидко реагувати на зміну та складність завдань, що ставляться перед управлінням персоналом, а також від її пристосованості до нових умов господарювання.

Отже, кожен з розглянутих підходів до оцінки економічної ефективності має свої позитивні аспекти та виклики у реалізації. Вибір конкретного підходу залежить від цілей аналізу та методів обліку витрат на робочу силу.

У практичному плані найбільш прийнятною є оцінка окремих напрямків роботи, що дозволяє не лише виокремити витрати на їх реалізацію, але й достатньо точно визначити показники ефективності. Проте, навіть на цьому шляху зустрічається чимало проблем, оскільки вибір варіантів інвестицій у робочу силу не обмежується одним напрямком роботи. Наприклад, мова йде про різні напрямки кадрової діяльності, такі як підвищення кваліфікації власних працівників або залучення зовнішніх працівників, поліпшення умов праці тощо. Кожен з цих напрямків має власні джерела і форми вияву ефекту, що ускладнює їх порівняння.

Підприємства різних форм власності мають різний ступінь свободи у виборі методики техніко-економічного і соціально-психологічного обґрунтування прийнятих управлінських рішень, показників і критеріїв, можливості в реалізації альтернативних варіантів. Як критерії ефективності можуть бути прийняті: строк окупності витрат; розміри приросту доходів; мінімум поточних витрат; максимум прибутку; мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу тощо [9].

Підхід до вибору показників для аналізу та обґрунтування рішень у підприємства визначається його орієнтацією на конкретний критерій. Важливо враховувати, що оцінка на довгостроковій основі зазвичай ускладнюється факторами, такими як інфляція, невизначеність податкової політики через її часті реформи та інше.

Знання про обсяг витрат на робочу силу та отриманий ефект дає уявлення про рентабельність здійснених витрат. Строк окупності (виражений у кількості років) є важливим показником і розраховується як співвідношення одноразових витрат до щорічного економічного ефекту. Як справедливо відзначається в літературі, в умовах ринкових відносин строк

окупності зазнає істотних змін. Раніше, відповідно до загальноприйнятого підходу, нормативний строк окупності складав 6,7 роки (при нормативному коефіцієнті порівняльної економічної ефективності, рівному 0,15) [14]. Зараз підприємство має більше можливостей і вибору: орієнтуватися на короткострокову або довгострокову перспективу. Очікувана норма ефективності буде залежати від конкретного управлінського рішення.

Оцінка рентабельності вкладень у робочу силу може бути здійснена з різних позицій. З точки зору підприємства, вкладення капіталу у робочу силу мають принаймні окупитися протягом періоду, поки працівник працює на підприємстві. Ще краще, якщо ці вкладення не лише окупляються, але й приносять певний прибуток. Тому строк окупності не повинен перевищувати тривалість роботи працівника на підприємстві. З державної точки зору, строки окупності значно збільшуються і охоплюють весь період трудового життя (з урахуванням можливості втрати знань та навичок через старіння). Швидкість окупності витрат залежить від таких факторів:

1.Рационального використання робочого потенціалу, включаючи оптимальне використання робочого часу, працівника залежно від його кваліфікації та підтримку належного рівня продуктивності. Чим ефективніше використовується робочий потенціал, тим кращі результати праці і коротший строк окупності.

2.Тривалості роботи працівника на підприємстві: чим більший стаж, тим швидше можливість окупити витрати. Тому стабільність колективу і повне використання робочої сили створюють реальні умови для окупності і отримання прибутку.

Таким чином, загальний кадровий потенціал може бути характеризований чисельністю працівників, якістю їх професійної підготовки, а також, що особливо важливо, їх творчими можливостями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНЕРГОМЕХКОМПЛЕКТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Енергомехкомплект» було засновано у 2001 році в м. Запоріжжя. Діяльність підприємства спрямована на надання повного спектру послуг при продажу та купівлі нерухомості в Запорізькому регіоні, здійснення стратегічних інвестицій у нерухомість і агропромисловий комплекс України, виробництво сільськогосподарської продукції, розлив мінеральної води і солодких газованих напоїв.

З моменту заснування ТОВ «Енергомехкомплект» будує свій бізнес, використовуючи накопичений промисловий потенціал і здійснюючи масштабні інвестиції в Україні і за кордоном. Основним принципом є висока якість послуг, що надаються. Мета підприємства – стати однією з кращих професійних компаній м. Запоріжжя, що надає послуги найвищої якості постійно зростаючій кількості клієнтів.

На початковій стадії свого розвитку 2001-2005 рр. ТОВ «Енергомехкомплект» зосереджувало зусилля на розширенні свого інвестиційного портфеля. Саме в цей період розпочався процес модернізації підприємств та запровадження на них єдиних стандартів управління.

У 2005-2006 рр. основну увагу було приділено впровадженню світових стандартів управління бізнесом в усіх ключових активах компанії. Одночасно продовжувався процес модернізації підприємства, підвищувалися виробничі показники за рахунок використання досвіду і знань, що були накопичені співробітниками ТОВ «Енергомехкомплект».

Компанія розпочинає реалізацію довгострокової стратегії розвитку і підвищення ефективності бізнесу, що включало в себе побудову вертикально-інтегрованої виробничої структури і формування команди менеджерів для управління такою структурою.

У 2007-2014 рр. ТОВ «Енергомехкомплект» розпочинає реалізацію

програми корпоративної реструктуризації, спрямованої на підвищення ефективності корпоративної структури та корпоративного управління. До числа ключових напрямків діяльності досліджуваного підприємства входить аграрний бізнес.

ТОВ «Енергомехкомплект» виробляє чітку стратегію розвитку свого бізнесу. Розширення бізнесу забезпечується за рахунок внутрішнього зростання.

Паралельно підприємство розпочинає процес виходу з непрофільних активів, які не відповідають затвердженій стратегії розвитку товариства.

На даний момент фірма швидко відновлюється після кризового стану 2020-2022 рр. Достатній запас міцності забезпечує стійкість ТОВ «Енергомехкомплект» в період різких ринкових коливань. В основі такої стійкості лежить зважений підхід до ведення бізнесу, вміння швидко приймати ефективні рішення, консервативність у залученні позикових коштів, чітке розставляння пріоритетів і, безумовно, команда талановитих професіоналів.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс і діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності відповідно до чинного законодавства України та даного Статуту. Воно може від свого імені вступати в зобов'язання, укладати договори (контракти), зокрема, договір про спільну діяльність, купівлі-продажу, підряду, перевезень, зберігання, доручення, комісії, тощо.

ТОВ «Енергомехкомплект» створене з метою отримання прибутку від діяльності по наданню різних послуг громадянам і юридичним особам, виробництва та реалізації товарів споживання, продукції промислового та іншого призначення, а також всіх інших видів підприємницької діяльності, не заборонених чинним законодавством України, та реалізації на його основі економічних та соціальних інтересів учасників і трудового колективу фірми.

Трудовий колектив досліджуваного підприємства складається зі 114 осіб.

Організаційна структура управління ТОВ «Енергомехкомплект» наведена на рис. 2.1.

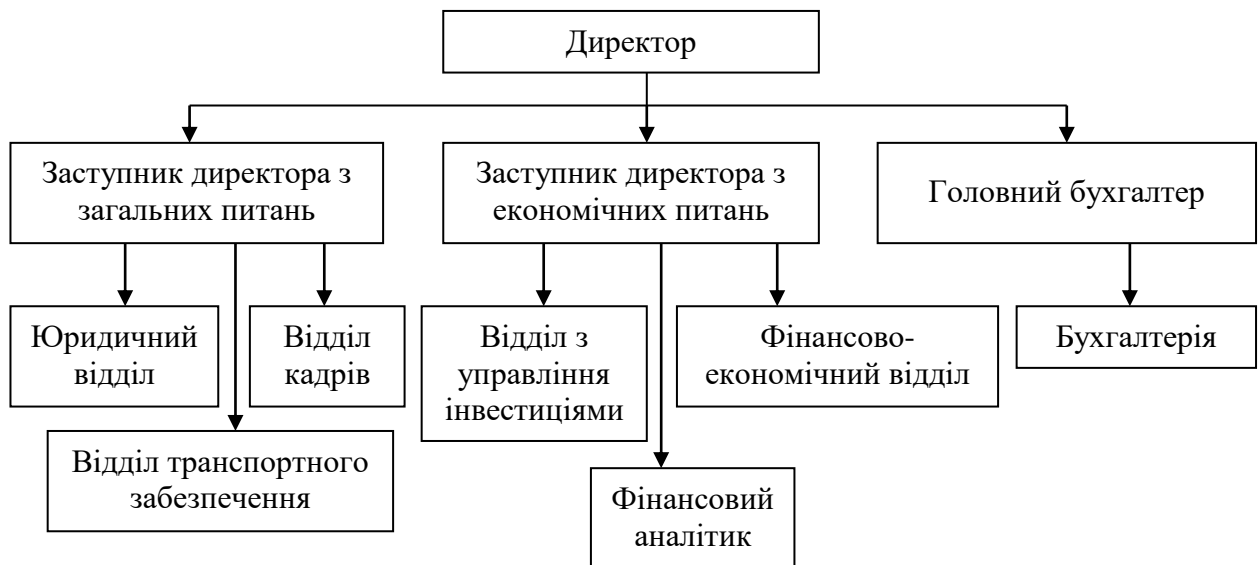


Рис. 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Енергомехкомплект»

Відповідно до організаційної структури управління досліджуване підприємство очолює директор, що організує всю роботу фірми і несе повну відповідальність за його стан і діяльність перед державою і трудовим колективом. Директор представляє ТОВ «Енергомехкомплект» у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству.

Заступник директора з загальних питань за дорученням директора досліджуваного підприємства діє від імені організації, взаємодіє з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними особами всіх організаційно-правових форм і фізичними особами з різних питань в межах своєї компетенції, здійснює юридичні дії, представляє підприємство в усіх організаціях і установах; здійснює контроль за виконанням наказів і розпоряджень директора; забезпечує розвиток матеріально-технічної бази організації: приймає заявки від підрозділів на придбання організаційної та обчислювальної техніки, розмножувальної апаратури, меблів, різного

інвентарю; забезпечує справний стан і безпечну експлуатацію транспортних засобів організації; здійснює формування організаційної кадрової політики; відповідає за складання щорічного кадрового плану; забезпечує розробку і впровадження системи перевірки претендентів на вільні вакансії, організацію якісної системи перевірки кандидатів на робочі місця; відповідає за організацію постійної і ефективної роботи з підготовки кадрового резерву, ефективних конкурсів для залучення на роботу в організацію найбільш перспективних і грамотних фахівців; затверджує штатний розклад фірми; очолює організацію роботи у фірмі по стимулюванню персоналу.

Заступник директора з економічних питань, керує роботою по плануванню й економічному стимулюванню на підприємстві, підвищенню продуктивності праці, виявленню і використанню виробничих резервів поліпшенню організації виробництва, праці і заробітної плати; проводить роботу з удосконалення планування фінансових та економічних показників діяльності підприємства, з поліпшення та створення норм трудових витрат і витрат товарно-матеріальних цінностей; організовує розробку заходів із впровадження нових технологій і техніки; забезпечує суворе дотримання режиму економії трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на всіх ділянках господарської діяльності підприємства; бере участь у роботі з удосконалення організації виробництва; готує пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності виробництва й продуктивності праці, зміцнення господарської самостійності та економічної відповідальності підприємства; організовує проведення досліджень з питань економіки підприємства.

Бухгалтерія веде бухгалтерський облік; здійснює нарахування зарплати робітникам та службовцям, веде облік коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами; встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства; своєчасно готує платіжні доручення; оптимізує податки; контролює і несе відповідальність за наявність всіх податкових документів; проводить інвентаризацію коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів.

Відділ з управління інвестиціями відповідає за використання виділених йому інвестиційних ресурсів і отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності.

Фінансовий аналітик проводить фінансові розрахунки основних показників господарської діяльності підприємства, проводить всебічний аналіз результатів діяльності підприємства, розробляє заходи щодо зниження собівартості а також заходи по підвищенню рентабельності підприємства, поліпшенню використання виробничих фондів, виявленню і використанню резервів на підприємстві тощо.

Фінансово-економічний відділ відповідає за розробку і підготовку до затвердження проектів перспективних і поточних планів економічної діяльності і розвитку підприємства; складання середньострокових і довгострокових комплексних планів виробничої, фінансової і комерційної діяльності (бізнес-планів) підприємства, узгодження їх розділів; розробляє заходи щодо підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищення рентабельності виробництва, збільшення прибутку, усунення втрат і непродуктивних витрат; контролює виконання підрозділами підприємства планових завдань; визначає обсяги витрат на підвищення кваліфікації кадрів на основі прогнозів потреби в підготовці кадрів для підприємства; аналізує діючі структури управління підприємства і готує пропозиції по їхньому подальшому розвитку.

Юридичний відділ вживає всіх необхідних заходів з досудового врегулювання виниклих суперечок з контрагентами; представляє інтереси фірми в ході судових розглядів; веде роботу зі страхування матеріальних цінностей, що знаходяться в розпорядженні фірми; виступає в якості представника підприємства в структурах державної влади, інших організаціях і установах з питань, віднесених до його компетенції; залучає фахівців і експертів за погодженням з директором для консультацій і підготовки рекомендацій та пропозицій.

Відділ кадрів розробляє штатний розклад, складає річні, квартальні, і

місячні плани по праці і заробітній платі і здійснює контроль за їх виконанням, розробляє заходи, щодо підвищення продуктивності праці тощо. У відділі кадрів відбувається розробка: перспективних і поточних планів по праці; нормативних матеріалів по праці; проекту колективного договору; заходів щодо удосконалювання нормування праці.

Транспортний відділ забезпечує діяльність ТОВ «Енергомехкомплект» автомобільним транспортом; здійснює перевезення персоналу фірми і документації.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Енергомехкомплект»

Аналіз динаміки складу та структури джерел власних та залучених коштів відображається за даними форми №1 «Баланс» (додатки А, Б).

У таблиці 2.1 наведено склад та структуру джерел коштів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1 – Склад та структура джерел коштів ТОВ «Енергомехкомплект»

Джерела коштів	2020		2021		2022		Відхилення 2020-2022 рр.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	п. ст. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Власний капітал:									
Статутний капітал	962,0	26,6	962,0	23,9	962,0	18,8	0,0	0,0	-7,8
Додатковий капітал	2416,8	-	2646,0	-	2416,0	-	-0,8	0,0	0,0
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	20,2	0,6	36,5	0,9	93,6	1,8	73,4	363,4	1,3
Всього по 1 розділу	3399,0	94,0	3644,5	90,6	3471,6	67,8	72,6	2,1	-26,2
2. Залучені кошти									
Короткострокові кредити банків	49,7	1,4	211,3	5,3	1207,1	23,6	1157,4	2328,8	22,2
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	47,0	1,3	57,1	1,4	300,5	5,9	253,5	539,4	4,6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Поточні зобов'язання:									
- по отриманих авансах	2,8	0,1	7,7	0,2	75,1	1,5	72,3	2582,1	1,4
- по позабюджетних платежах	93,1	2,6	5,9	0,1	9,0	0,2	-84,1	-90,3	-2,4
-з бюджетом	6,5	0,2	21,0	0,5	7,3	0,1	0,8	12,3	0,0
-по страхуванню	4,0	0,1	7,8	0,2	10,8	0,2	6,8	170,0	0,1
-по оплаті праці	9,3	0,3	18,9	0,5	22,4	0,4	13,1	140,9	0,2
Інші поточні зобов'язання	4,0	0,1	48,1	1,2	13,8	0,3	9,8	245,0	0,2
Всього по 2 розділу	216,4	6,0	377,8	9,4	1646,0	32,2	1429,6	660,6	26,2
Баланс	3615,4	100,0	4022,3	100,0	5117,6	100,0	1502,2	41,6	0,0

З таблиці бачимо, що зростання джерел формування майна підприємства за 2020-2022 рр. на 1502,2 млн. грн. або на 41,6% обумовлено зростанням суми залучених коштів на 1429,6 млн. грн. (в 6,6 раз). Разом с цим власний капітал збільшився на 72,6 млн. грн. або на 2,1%. Збільшення власних коштів зумовлено прибутком 2020 року в розмірі 73,4 млн. грн.

Збільшення залучених коштів відбулося за рахунок збільшення короткострокових банківських кредитів – на 1157,4 млн. грн., кредиторської заборгованості по всіх статтях, крім зобов'язань по позабюджетним платежам, які в 2022 р. зменшились на 84,1 млн. грн.

В структурі власних коштів найбільшу питому вагу мають статутний і додатковий капітал. Доля додаткового капіталу у власному капіталі за звітній період зменшилась на 0,8 млн. грн., а розмір нерозподіленого прибутку збільшився на 73,4 млн. грн. (більше ніж в 3 рази). Розмір статутного фонду не змінився і становив 962 млн. грн.

Велике значення мають власні обігові кошти підприємства, величина яких обчислюється як різниця між власним капіталом та необоротними активами і показує яка частка із загальної суми власних коштів підприємства спрямовується на покриття обігових коштів:

2020 р.:

$$3399,0 - 1664,1 = 1739,8 \text{ млн. грн.}$$

2021 р.:

3644,5 – 1937,8 = 1706,7 млн. грн.

2022 р.:

3471,6 – 2040,8 = 1430,8 млн. грн.

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку змін всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки. Аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу досліджуваного підприємства, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад і структура майна ТОВ «Енергомехкомплект»

Види майна	2020		2021		2022		Відхилення 2020-2022 рр.		
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	п. ст. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Необоротні активи:									
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	0,2	8,9	0,0	0,2
Основні засоби	1608,4	44,5	1937,8	48,2	2016,5	39,4	408,1	25,4	-5,1
Незавершене будівництво	55,7	-	-	-	15,4	-	-40,3	-72,4	0,0
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього по 1 розділу	1664,1	46,0	1937,8	48,2	2040,8	39,9	376,7	22,6	-6,2
2. Оборотні активи:									
Запаси	1726,1	47,7	1599,7	39,8	2837,7	55,4	1111,6	64,4	7,7
виробничі запаси	294,8	8,2	386,3	9,6	1044,4	20,4	749,6	254,3	12,3
незавершене виробництво	18,8	0,5	25,9	0,6	0,0	0,0	-18,8	-100,0	-0,5
готова продукція	60,3	1,7	88,8	2,2	123,5	2,4	63,2	104,8	0,7
Товари	715,0	19,8	768,5	19,1	731,5	14,3	16,5	2,3	-5,5
Дебіторська заборгованість за товари	637,2	17,6	330,2	8,2	938,3	18,3	301,1	47,3	0,7

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
з бюджетом	27,2	0,8	51,0	1,3	110,4	2,2	83,2	305,9	1,4
по виданим авансам	1,1	0,0	8,9	0,2	0,5	0,0	-0,6	-54,5	0,0
з внутрішніх розрахунків	7,9	0,2	9,9	0,2	0,0	0,0	-7,9	-100,0	-0,2
Грошові кошти	105,8	2,9	124,8	3,1	117,3	2,3	11,5	10,9	-0,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	81,7	2,3	290,2	7,2	10,9	0,2	-70,8	-86,7	-2,0
Інші оборотні активи	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,5	-100,0	0,0
Всього по 2 розділу	1951,3	54,0	2084,5	51,8	3076,8	60,1	1125,5	57,7	6,2
Баланс	3615,4	100,0	4022,3	100,0	5117,6	100,0	1502,2	41,6	0,0

З таблиці 2.2 бачимо, що загальна вартість майна підприємства збільшилась на 1502,2 млн. грн. або на 41,6%. В складі майна частка необоротних активів збільшилась на 376,7 млн. грн. (22,6%). Це спричинено збільшенням вартості основних засобів – на 408,1 млн. грн. і нематеріальних активів на 8,9 млн. грн. Вартість незавершеного будівництва зменшилась на 40,3 млн. грн. (72%).

Оборотні активи за останні три роки збільшились на 1125,5 млн. грн. (57,7%). Це збільшення не слід розглядати як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулось головним чином за рахунок збільшення залишків виробничих запасів (на 749,6 млн. грн.) і значного збільшення дебіторської заборгованості за товари (на 301,1 млн. грн.). Це свідчить про те, що на підприємстві не дотримуються фінансово-розрахункової дисципліни з покупцями, а грошові кошти мобілізуються у виробничі запаси. Варто подумати про продаж частини виробничих запасів задля збільшення грошових коштів.

Також, аналізуючи таблицю 2.2 слід звернути увагу на збільшення сум дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом (на 83,2 млн. грн. Дані зміни свідчать про погіршення розрахункової дисципліни в бік зниження платоспроможності. Підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться.

Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі,

оскільки підприємство відчуває недолік фінансових ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності, виплати заробітної плати тощо.

Перевищення суми власних джерел над сумою їх використання на покриття основного капіталу спрямовується на формування оборотного капіталу.

Доля кредиторської заборгованості в формуванні оборотного капіталу складала:

2020 р.:

$$(216,4 : 1951,3) \cdot 100 = 13,1\%;$$

2021 р.:

$$(377,8 : 2084,5) \cdot 100 = 18,1\%;$$

2022 р.:

$$(1646,0 : 3076,8) \cdot 100 = 53,5\%.$$

Отже, з урахуванням проведеного аналізу можна зробити висновок, що структура фінансових ресурсів підприємства за останні роки була прийнятною (це пояснюється переважанням власного капіталу у структурі пасивів), навіть не зважаючи на значну кількість заборгованості перед дебіторами, що виникає внаслідок традиційних труднощів у збуті продукції нашої економіки, і перед кредиторами, що зумовлено відсутністю наявних грошових коштів у суб'єктів підприємницької діяльності.

Проаналізуємо ліквідність та фінансову стійкість досліджуваного підприємства ТОВ «Енергомехкомплект» за три роки з 2020 по 2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансовий стан ТОВ «Енергомехкомплект»

Показники	2020	2021	2022	Норматив	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	Відхилення 2022 р. до нормативу
1	2	3	4	5	6	7
Абсолютний коефіцієнт ліквідності	0,68	0,13	0,44	0,30	-0,24	0,14
Проміжний коефіцієнт ліквідності	9,9	4,7	1,2	0,8	-8,7	0,4
Загальний коефіцієнт ліквідності	11,7	5,8	1,9	2,0	-9,8	-0,1
Коефіцієнт автономії	0,94	0,91	0,68	0,5	-0,26	0,18
Коефіцієнт фінансової стійкості	15,71	9,65	2,11	1,00	-13,60	1,11
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,06	0,10	0,47	0,5	+0,41	-0,03

Ліквідність відображає здатність підприємства перетворювати свої активи на гроші для вчасного виконання всіх необхідних платежів. Зазвичай, підприємство, у якого оборотний капітал складається переважно з грошових коштів та короткострокової дебіторської заборгованості, вважається більш ліквідним у порівнянні з підприємством, чий оборотний капітал переважно складається з запасів.

Абсолютний показник ліквідності визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства (4 розділ пасиву балансу). Цей показник був високим у 2020 р., коли його значення було більшим від нормативного у 2 рази, в 2021 р. ситуація набагато погіршилася і показник був вже меншим від нормативного, що говорить про неможливість миттєвого розрахунку підприємства по зобов'язаннях, в 2022 р. ситуація покращилась: абсолютний показник ліквідності становив 0,44.

Відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми короткострокових боргів підприємства являє собою проміжний коефіцієнт ліквідності. В 2020-2022 рр. цей показник надто перевищував нормативне значення. Таке значне перевищення оборотних активів розміру

короткострокових зобов'язань не бажане і свідчить, що підприємство неефективно використовувало своє майно.

Ситуація покращилась в 2022 р. оскільки проміжний коефіцієнт ліквідності не значно перевищував норматив.

Загальний коефіцієнт ліквідності розраховується відношенням всієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань підприємства. З цим показником спостерігається та ж ситуація, що і з проміжним коефіцієнтом ліквідності: в 2020-2022 рр. загальний коефіцієнт ліквідності значно перевищував нормативне значення, що свідчить про неефективне використання підприємством свого майна, а в 2022 р. даний показник знаходиться в межах норми.

Високі показники загальної ліквідності свідчать не про стабільний фінансовий стан підприємства і про ефективність його діяльності, а про наявність у підприємства понаднормативних виробничих запасів, що не є позитивною рисою в фінансовому стані підприємства.

Наступним важливим показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства, є показник автономії, який показує наскільки підприємство незалежне від позикового капіталу.

Доля власних коштів у загальній сумі джерел коштів в 2020-2022 рр. була високою: відповідно 94 і 91%.

В 2022 р. частка власного капіталу зменшилась і становила 68%, при нормативному значенні 50%.

Взагалі отримані дані свідчать про не досить високу ступінь залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Наступними показниками, які заслуговують на увагу з боку фінансового аналізу є коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

Показник фінансової стійкості підприємства вищий за нормативне значення. Зниження даного коефіцієнту в кінці 2022 р. обумовлено

підвищенням обсягу позикових коштів.

Згідно даних таблиці 2.3 на кожен гривню вкладених в активи підприємства власних коштів в 2021 р. припадало 0,06 грн. позикових коштів, в 2020 р. – 0,10 грн., а в 2022 р. – 0,47 грн.

Порівняно з 2021 р. в 2022 р. значно підвищився рівень фінансової залежності підприємства від позикових коштів.

Проаналізуємо формування чистого прибутку підприємства за даними Звіту про фінансові результати ТОВ «Енергомехкомплект» (додатки А, Б) за 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Формування чистого прибутку ТОВ «Енергомехкомплект»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				(+, -)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2875,8	4115,5	11247,4	8371,6	в 2,9 р.
Собівартість реалізованої продукції	2453	3488,5	9964,8	7511,8	в 3,1 р.
Валовий прибуток	422,8	627	1282,6	859,8	в 2,1 р.
Адміністративні витрати	102,1	102,1	102,1	0	0
Витрати на збут	111,6	391,1	637,1	525,5	в 4,7 р.
Інші операційні витрати	0	0	200	200	100
Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	209,1	133,8	343,4	134,3	64,23
Податок на прибуток від звичайної діяльності	62,73	40,14	103,02	40,29	64,23
Чистий прибуток	146,37	93,66	240,38	94,01	64,23

Як видно з таблиці 2.4, стрімке зростання чистого доходу припадає на 2021 р., що пов'язано з реорганізацією підприємства та підвищенням його активності на ринку.

За період з 2020-2022 рр. виручка від реалізації збільшилась на 8371,6 млн. грн., тобто майже в 3 рази. Звичайно, таке підвищення також викликане збільшенням собівартості сировини та інших ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції за період 2020-2022 рр. зросла на 7511,8 млн. грн., або в 3,1 рази. Як видно зростання собівартості випереджає

зростання виручки, тому це негативно відображається на прибутку.

Прибуток від реалізації в 2022 р. зріс в порівнянні з 2021 р. на 134,3 млн. грн. або на 64,2%, хоча в порівнянні з 2020 р. прибуток в 2021 р. зріс на 209,6 млн. грн., тобто в 1,5 рази.

Чистий прибуток підприємства збільшився порівняно з 2020 р. на 146,72 млн. грн., або в 1,6 раз, а порівняно з 2021 р. – на 94 млн. грн., або на 64,2%.

Формування фінансового результату досліджуваного підприємства ТОВ «Енергомехкомплект» за останні три роки з 2020 по 2022 рр. зобразимо у вигляді діаграми (рис. 2.2.).

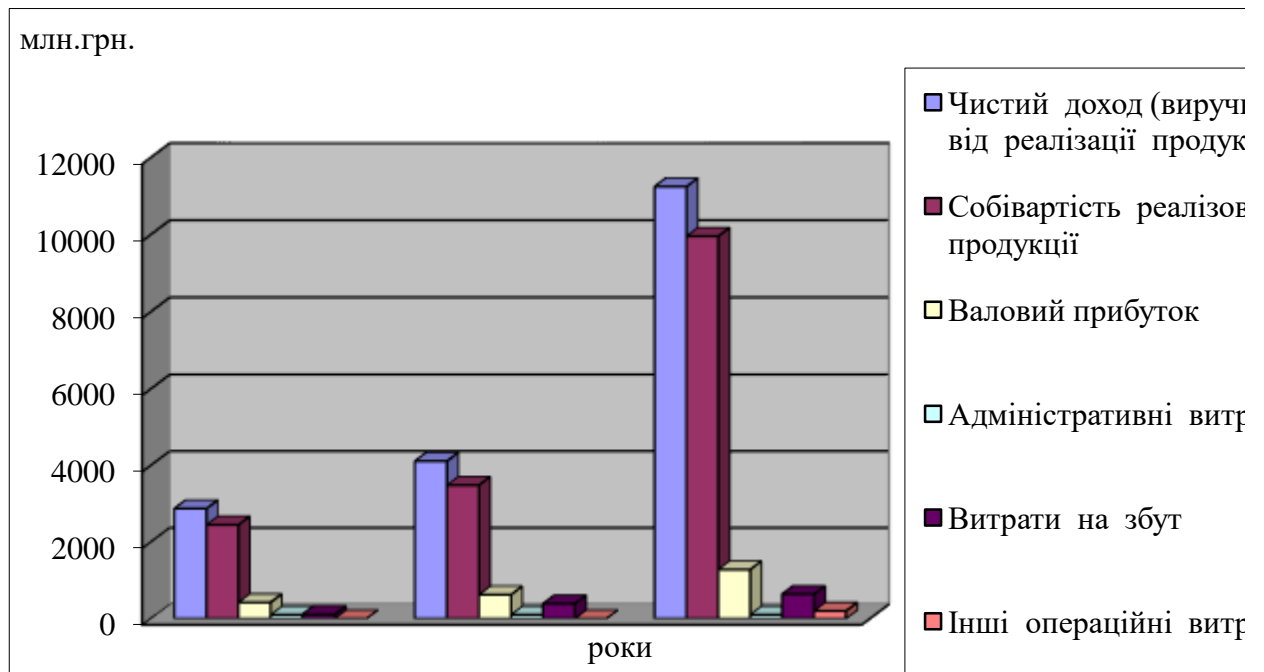


Рис. 2.2. – Формування фінансового результату
ТОВ «Енергомехкомплект» у 2020-2022 рр.

Економічну характеристику досліджуваного підприємства наведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Економічна характеристика ТОВ «Енергомехкомплект»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				млн. грн.	%
Виручка від реалізації (без ПДВ), млн. грн.	2875,8	4115,5	11247,4	8371,6	в 3,91 р.
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	2453,0	3488,5	9964,8	7511,8	в 4,06 р.
матеріальні витрати	1120,0	2420,0	7882,0	6762,0	в 7 р.
Прибуток від операційної діяльності, млн. грн.	209,1	133,8	343,4	134,3	64,2
Чистий прибуток, млн. грн.	146,4	93,7	240,4	94,0	64,2
Середньорічна вартість ОВФ, млн. грн.	1608,4	1937,8	2016,5	408,1	25,4
Амортизація, млн. грн.	370,0	384,0	428,1	58,1	15,7
Вартість власних оборотних активів, млн. грн.	1951,3	2084,5	3074,5	1123,2	57,6
Трудові ресурси:					
чисельність, осіб	107,0	110,0	114,0	7,0	6,5
оплата праці з нарахуваннями, млн. грн.	265,1	284,0	307,8	42,7	16,1
Використання трудових ресурсів:					
продуктивність праці, млн. грн.	26,9	37,4	98,7	71,8	в 2,7 р.
виробіток на 1 грн. оплати праці, грн.	10,8	14,5	36,5	25,7	в 2,4 р.
Матеріаловіддача, грн.	2,57	1,70	1,43	-1,14	-44,4
Фондовіддача, грн.	1,8	2,1	5,6	3,8	в 2,1 р.
Коефіцієнт оборотності	1,5	2,0	3,7	2,2	в 1,5 р.
Рентабельність виробництва, %	8,5	3,8	3,4	-5,1	-

Як вже зазначалось, зростання собівартості випереджає зростання виручки, тому це негативно відображається на прибутку.

Прибуток від реалізації в 2022 р. зріс в порівнянні з 2021 р. на 134,3 млн. грн., або на 64,2%, хоча в порівнянні з 2020 р. прибуток в 2022 р. зріс на 209,6 млн. грн., тобто в 1,5 рази.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів промислового призначення зросла в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 408,1 млн. грн. , або на 25,4%, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва, а саме з впровадженням нових виробництв.

Оскільки фонди змінились значно у 2022 р., а фондовіддача залежить від випущеної продукції, то її рівень зріс на 3,8 грн., або в 2 рази. Це пов'язано із впровадженням нових фондів і зростанням випуску продукції.

Власні обігові кошти підприємства зросли у 2020 р. на 133,2 млн. грн., або на 6,8% оскільки знизилась кредиторська заборгованість, а у 2022 році їх вартість в порівнянні з 2020 р. зросла на 990 млн. грн., або на 47,5%. Це пояснюється тим, що на підприємстві збільшилась дебіторська заборгованість.

Середньоспискова чисельність працівників зросла у 2020 р. на 2 особи, а у 2022 р., коли обсяги виробництва почали зростати, необхідним стало залучення нових працюючих, тому в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. чисельність працівників збільшилась на 4 особи.

Взагалі за період 2020-2022 рр. чисельність працівників збільшилась на 6 осіб.

Оскільки чисельність працівників по роках зростала не значно, то фонд оплати праці зростав також повільно. В 2020 р. фонд оплати праці зріс в порівнянні з 2021 р. на 18,9 млн. грн., або на 7%, а в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. його сума зросла на 23,8 млн. грн., або на 8,4%.

Продуктивність праці в 2020 р. зросла на 10,5 млн. грн., або на 34%, а в 2022 р. ситуація істотно покращилась, продуктивність зросла в порівнянні з 2020 р. на 61,3 млн. грн., або в 1,6 раз, що пов'язано зі зростанням обсягу виробництва продукції. В порівнянні з 2021 р. в 2022 р. продуктивність праці зросла на 71,8 млн. грн., або в 2,7 рази.

Проаналізуємо співвідношення тенденції підвищення фонду оплати праці та продуктивності праці.

Для забезпечення умов розширеного відтворення виробництва необхідне зростання продуктивності праці більшими темпами, ніж зростання фонду оплати праці, що можна спостерігати на даному підприємстві. Так, у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. фонд оплати праці збільшився на 16,1%, а продуктивність праці зросла на 270%. Але така тенденція говорить про низьку матеріальну зацікавленість працюючих в результатах своєї праці, тому слід підвищити оплату праці працівникам.

Рентабельність виробництва по роках була позитивною, так у 2021 р.

вона склала 8,5%, в 2020 р. 3,8%, а в 2022 р. 3,4%. Таке зменшення рівня рентабельності оцінюється негативно, відбувається стрімке падіння його рівня, так за період 2020-2022 рр. рентабельність зменшилась більш ніж в два рази.

Продукцію підприємства можна віднести до низькорентабельних видів продукції. Зменшення рівня прибутковості пояснюється перш за все тим, що на протязі цих років істотно подорожчали енергоносії, зросли витрати на оплату праці, внаслідок чого собівартість продукції зросла за цей період в 3,1 рази, а ціни реалізації підвищилися не значно, в середньому на 50%.

2.3 Аналіз стану кадрового забезпечення досліджуваного підприємства

Персонал є найважливішим ресурсом у компанії. Успіх ТОВ "Енергомехкомплект" на ринку залежить передусім від людей, а не тільки від технологій - це усвідомлює керівник підприємства. Тому процес пошуку і набору працівників, які потім будуть обрані на певні посади і постійно розвиватися, є ключовим у ТОВ "Енергомехкомплект".

Планування, що дозволяє визначити потребу підприємства у різних категоріях персоналу для досягнення його цілей, передує процесу пошуку і набору персоналу. На етапі пошуку і набору деталізуються вимоги до кандидатів, які визначені в посадовій інструкції та специфікації робіт, такі як кваліфікаційний досвід, знання, навички та особисті якості кандидата.

Якщо у ТОВ "Енергомехкомплект" є можливість задовольнити потребу у фахівцях за рахунок просування внутрішніх працівників по кар'єрній лінії, то безумовно використовується це економічно вигідне джерело для залучення нових працівників.

У випадку, якщо проблему не вдається вирішити за рахунок внутрішніх резервів, застосовуються зовнішні джерела. До таких джерел відносяться випускники професійно-технічних училищ, середніх спеціальних і вищих

навчальних закладів.

ТОВ "Енергомехкомплект" активно співпрацює з Запорізьким торгівельним коледжем ЗНУ, Запорізьким національним університетом та Запорізьким медичним училищем. Зазвичай процес "відстеження" талановитих студентів починається з їх проходження виробничої практики.

Під час переддипломної практики ті самі студенти можуть вирішити всі сумніви, які можуть виникнути, і компанія отримує фахівця, який не тільки деякою мірою пристосований до виробництва, але і, що ще важливіше, вже знайомий з корпоративною культурою підприємства.

У відділі кадрів компанії є власна база даних про кандидатів, які заслуговують на увагу, і при появі вакансії вони першочергово залучаються до організації. Для спрощення відбору кожного виду робіт з урахуванням його складності розроблені базові стандарти, такі як мінімальний рівень освіти, вимоги до стану здоров'я та вікові обмеження.

Процес відбору починається з аналізу списку кандидатів та їх резюме. Основною метою такого відбору є відсіювання кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для роботи на вакантній посаді. Далі проводиться співбесіда, під час якої формується психологічний портрет претендента, включаючи його цілі, інтереси, рівень енергії, працездатність, мотивацію, бажання досягати успіху та розвиватися в кар'єрі. Всі ці аспекти входять у спектр питань, які обов'язково готуються під час співбесіди.

На кожному етапі співпраці з кандидатами важливо завжди пам'ятати, що кожна особа має свої унікальні здібності й таланти, які визначають його успішність у конкретній професійній сфері. Тому індивідуальні різниці, включаючи здібності, є ключовими для вдалого освоєння професійної діяльності.

Кандидатам обов'язково повідомляються всі деталі щодо вакантної посади, включаючи характер роботи, його значення в виробничому процесі, умови праці та оплати. Таку інформацію надає майбутній керівник підрозділу

або відповідальна особа за процес навчання та адаптації відповідного підрозділу. Співбесіда та тестування на цьому етапі доповнюють профіль кандидата. Якщо в результаті досягнуто спільного розуміння стосовно найбільш привабливого кандидата для посади, настає етап запропонування йому роботи на випробувальний термін, після успішного його завершення він отримує постійне прийняття на роботу.

Більшість нових працівників в початковий період не мають глибокого розуміння своєї майбутньої діяльності. У них виникає багато питань та проблем, таких як організація робочого місця, режим роботи, оплата, техніка безпеки та характер випускаємої продукції, структура компанії та можливості для професійного зростання. Відсутність цієї інформації з самого початку може вплинути на поведінку нових працівників. Тому у ТОВ "Енергомехкомплект" приділяється серйозна увага належній орієнтації, яка спрямована на зниження стресу та незручностей для нових працівників, що в свою чергу економить час керівників та співробітників.

Введення нових прийнятих працівників у курс справи за звичай проводиться в перші дні. У письмовій формі надаються:

- правила чи вимоги до виконуваної роботи;
- програма безпеки праці (правила і норми, вимоги до безпеки роботи устаткування);
- діючі на фірмі системи оплати праці (положення про організацію й оплату праці);
- колективний договір;
- графік роботи (режим робочого дня працюючих);
- правила поведінки (кодекс поведінки).

Таким чином, у ТОВ «Енергомехкомплект» використовуються внутрішні джерела набору, а саме:

- підготовка робітників через учнівство на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює ліпший моральний

клімат на підприємстві;

- пряме звертання до своїх працівників з проханням рекомендувати на роботу їхніх друзів та знайомих;
- регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Такий підхід має недолік у тому, що обмежує можливість приходу нових людей з нестандартними поглядами на управління конкретною сферою діяльності, які можуть бути дуже цінними.

Процес прийому на роботу працівників здійснюється шляхом укладення трудових договорів.

Трудовий договір - це угода між ТОВ «Енергомехкомплект» і працівником, в якій працівник зобов'язується виконувати роботу, передбачену цією угодою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпорядкові, а керівництво підприємства зобов'язується виплачувати заробітну плату та створювати необхідні умови праці згідно з вимогами законодавства, колективного договору та угоди сторін.

Випробування введене для перевірки придатності працівника для виконання призначеної роботи. Термін випробування на підприємстві не перевищує одного місяця, а під час цього періоду працівники користуються захистом, наданого законодавством про працю.

При прийнятті на роботу працівники зобов'язані представити відділу кадрів ТОВ «Енергомехкомплект» паспорт або інший документ, що підтверджує особу, трудову книжку, документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), медичний довідку про стан здоров'я та інші документи.

Регулювання раціоналізації роботи персоналу, процесів найму та розвитку відбувається за допомогою Правил внутрішнього трудового розпорядку, Колективного договору та Статуту підприємства.

Зважаючи на особливості роботи підприємства, працівникам ставляться вимоги, такі як висока відповідальність за доручену роботу, ініціативність, обов'язковість та професіоналізм.

Оцінка персоналу - це спрямоване порівняння певних характеристик (рівень кваліфікації, професійні якості, результати праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами та стандартами.

Оцінка персоналу в ТОВ «Енергомехкомплект» базується на загально визнаних принципах, а саме: об'єктивності; всебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

В ТОВ «Енергомехкомплект» оцінка діяльності працівника ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам по займаній посаді, визначенні його участі в рішенні поставлених перед відповідним підрозділом завдань, складності виконуваної ним роботи, її результативності. При цьому повинні враховуватися професійні знання, досвід роботи, підвищення кваліфікації й перепідготовка, а також відносно відповідної групи посад організаторські здатності.

В ТОВ «Енергомехкомплект» застосовується груповий спосіб заснований на спільній роботі експертів і одержанні сумарної оцінки від всієї групи в цілому. При такому способі узгодження індивідуальних оцінок сполучається з послідовним ознайомленням кожного експерта з оцінками інших.

Підбір, узгодження й затвердження експертних комісій звичайно проводить начальник відділу кадрів і директор досліджуваного підприємства. Начальник відділу кадрів знайомить експертів з методикою оцінки. Загальна чисельність експертної комісії становить 4-5 осіб.

На підприємстві введена оцінка всіх категорій працівників – від

кваліфікованих робітників до керуючих – по п'яти факторах:

- 1) знання роботи (чи є в працівника ясне розуміння змісту роботи і її цілей);
- 2) необхідність контролю за його діями з боку начальника (наскільки старанний працівник при виконанні виробничих завдань, чи дотримує він дисципліну праці, включаючи час обіду, перерв тощо);
- 3) стиль роботи (чи завжди приймає обмірковані рішення, чи володіє схильністю до самоаналізу, здатністю доводити справу до кінця);
- 4) ініціативність (чи має бажання приймати на себе додаткову відповідальність, як сприймає нові ідеї, чи схильний до ризику);
- 5) схильність до співробітництва (чи проявляє готовність і здатність працювати разом з колегами й підлеглими, чи вміє підтримати сприятливий психологічний настрій у колективі).

Кожний фактор оцінюється по 5-бальній шкалі. Причому від керівника вимагають підтвердити оцінку: розкрити в писемній формі конкретні дії працівника, відношення до виконання обов'язків у тій або іншій ситуації, а при необхідності – привести конкретні результати діяльності працівника, які підтверджували б оцінку.

Рішення про оцінку професійних і особистісних якостей працівника, а також рекомендації атестаційної комісії в ТОВ «Енергомехкомплект» приймаються під час відсутності атестованого відкритим або таємним голосуванням, простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів атестаційної комісії. При рівності голосів працівник визнається відповідним займаній посаді.

Результати атестації заносяться в атестаційний лист (додаток В). Атестаційний лист підписується головою і членами атестаційної комісії, що є присутнім на засіданні й приймали участь у голосуванні.

Атестований працівник знайомить із атестаційним листом під розписку.

Атестаційний аркуш працівника, що пройшов атестацію, і відзиви на

нього зберігаються в особистій справі працівника.

У результаті атестації складається Висновок атестаційної комісії (додаток Д). Працівникові дається одна з наступних оцінок:

1. Відповідає займаній посаді.
2. Відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії по його службовій діяльності.
3. Не відповідає займаній посаді.

Атестаційна комісія з результатів атестації вправі внести на розгляд директора ТОВ «Енергомехкомплект» мотивовані рекомендації про підвищення працівника в посаді, присвоєнні чергового кваліфікаційного розряду, про зміну надбавки за особливі умови роботи (складність, напруженість, спеціальний режим роботи), про включення в резерв на висування на вищій посаді.

Директор ТОВ «Енергомехкомплект» з урахуванням результатів атестації приймає рішення:

- про підвищення працівника в посаді;
- про присвоєння працівникові у встановленому порядку чергового кваліфікаційного розряду;
- про зміну надбавки працівникові за особливі умови служби (складність, напруженість, спеціальний режим роботи);
- про включення працівника в резерв на висування на вищій посаді.

Працівник у випадку визнання його не відповідним займаній посаді направляється на підвищення кваліфікації, або перепідготовку, або з його згоди переводиться на іншу посаду.

При відмові працівника від підвищення кваліфікації, перепідготовки або переходу на іншу посаду керівник підприємства вправі прийняти рішення про звільнення працівника відповідно до діючого законодавства.

Робота будь-якого підприємства в значній мірі залежить від кількісного і якісного складу персоналу.

Поняття персоналу підприємства розуміє під собою основний,

постійний штатний склад працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Тільки люди зі своїми знаннями і досвідом можуть вирішувати поставленні завдання організації.

Проаналізувати динаміку і структуру виробничого та управлінського персоналу ТОВ «Енергомехкомплект» можна за допомогою таблиці 2.6 та рис. 2.3.

Таблиця 2.6 – Склад і структура персоналу ТОВ «Енергомехкомплект»

Категорія працівників	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	п. ст. р.
Всього працівників з них:	107	100,00	110	100,00	114	100,00	7	6,54	0,00
- виробничий персонал	74	69,16	76	69,09	79	69,30	5	6,76	0,14
управлінський персонал в т.ч.:									
керівники	18	16,82	18	16,36	17	14,91	-1	-5,56	-1,91
спеціалісти	15	14,02	16	14,55	18	15,79	3	20,00	1,77

Управлінською працею в 2022 р. було зайнято 35 осіб, за досліджуваний період часу їх чисельність збільшилась на 2 особи, або на 6%.

Найбільшу питому вагу (69%) займає виробничий персонал, що пояснюється трудомісткістю виробничих процесів на підприємстві.

Вікова структура характеризується часткою людей відповідного віку в загальній чисельності персоналу.

При вивченні вікового складу на досліджуваному підприємстві застосовуються такі групування: до 18 років; 19-28 років; 28-49 років; 50-54 років; 55 років і більше.

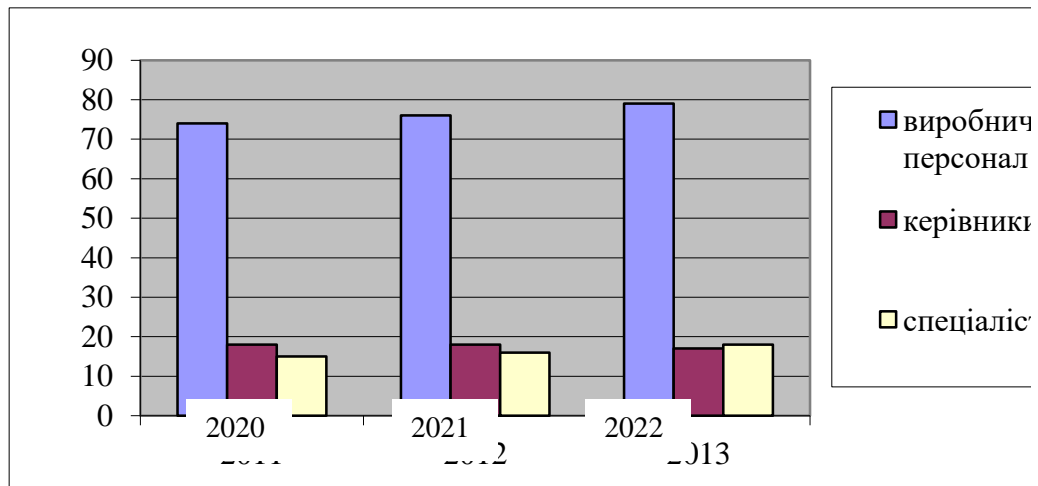


Рис. 2.3. – Структура персоналу ТОВ «Енергомехкомплект»

Вікову структуру персоналу можна простежити за даними таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вікова структура персоналу ТОВ «Енергомехкомплект»

Категорія працівників	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	чол.	%	п. ст. р.
до 19 років	5	4,7	4	3,6	6	5,3	1	20,0	0,6
19-28 років	36	33,6	38	34,5	42	36,8	6	16,7	3,2
28-49 років	45	42,1	45	40,9	44	38,6	-1	-2,2	-3,5
50-54 років	12	11,2	14	12,7	15	13,2	3	25,0	1,9
55 років і більше	9	8,4	9	8,2	7	6,1	-2	-22,2	-2,3
Всього працівників	107	100,0	110	100,0	114	100,0	7	6,5	0,0

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, бачимо, що на підприємстві в основному працюють люди працездатного віку, від 19 до 49 років, їх частка в 2022 р. становила 75,4%, відповідно 24,5% знаходяться за межами працездатного віку.

Чисельність працівників віком від 19 до 28 років в 2021 році становила 36 чол., в 2020 р. – 38 чол., в 2022 р. 42 чол. Збільшилась чисельність працівників віком до 18 років, та зменшилась чисельність працівників старше 50 років.

За результатами проведеного дослідження вікової структури персоналу можна зробити висновок, що персонал ТОВ «Енергомехкомплект» поступово молодшає, що є позитивним процесом, так як на роботу приходять молоді люди з професійною освітою.

Ефективність виробництва в значній мірі визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. За досліджувані роки покращився професійний рівень персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Склад і структура персоналу ТОВ «Енергомехкомплект»

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	п. стр
Всього працівників з них:	107	100,0	110	100,0	114	100,0	7	6,5	0,0
з вищою освітою	52	48,6	54	49,1	56	49,1	4	7,7	0,5
з середньою спеціальною	36	33,6	37	33,6	40	35,1	4	11,1	1,4
з середньою освітою	19	17,8	19	17,3	18	15,8	-1	-5,3	-2,0

Так, якщо в 2020 р. вищу освіту мали 48,6% працюючих, то в 2022 р. – 49,1%. Збільшилась питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою з 33,6% в 2021 р. до 35,1% в 2022 р. Це означає, що на підприємство приходять кваліфіковані працівники.

Наведені дані (див. табл. 2.8) свідчать, що рівень освіти працівників компанії достатньо високий, але введення нових технологій та устаткування потребує підвищення кваліфікації на спеціальних курсах (особливо робітників).

Таким чином, рівень кадрового забезпечення ТОВ «Енергомехкомплект» є типовим для підприємства даної галузі і відповідає соціальним, економічним і правовим умовам, які сприяють раціональному формуванню та ефективному використанню персоналу.

Персонал підприємства знаходиться в постійному русі, внаслідок

найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу. Закріплення й використання персоналу характеризується системою показників, а саме:

- інтенсивність обороту за наймом – розраховується як відношення кількості працівників прийнятих за певний період до середньоспискової кількості персоналу за той же період;

- інтенсивність обороту за вибуттям – розраховується як відношення кількості працівників які вибули з усіх причин до середньоспискової кількості персоналу;

- коефіцієнт плинності кадрів – визначається як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової кількості працівників.

Динаміку показників змінності персоналу досліджуваного підприємства можна прослідкувати за даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Рух персоналу ТОВ «Енергомехкомплект»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Прийнято працівників	12	9	7	-5
Вибуло працівників	7	6	3	-4
з них за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни	2	3	2	0
Середньоспискова кількість працівників, осіб	107	110	114	7
Інтенсивність обороту за наймом	0,112	0,082	0,061	-0,051
Інтенсивність обороту за вибуттям	0,065	0,055	0,026	-0,039
Коефіцієнт плинності кадрів	0,019	0,027	0,018	-0,001

За період з 2021 по 2022 р. включно інтенсивність обороту за наймом знизилася з 0,112 до 0,061. Інтенсивність обороту за вибуттям знизилася з 0,065 до 0,026.

Коефіцієнт плинності кадрів в 2020 році виріс порівняно з 2021 р., а в 2022 р. знизився.

Далі проведемо оцінку продуктивності праці досліджуваного підприємства шляхом побудови лінійної економетричної моделі продуктивності праці.

Продуктивність праці будемо оцінювати об'ємом випущеної та реалізованої ТОВ «Енергомехкомплект» продукції (ароматизована вода, столова мінеральна вода) за деякий еталонний період часу (1 квартал) з розрахунку на одного працівника підприємства. (млн. л/чол.) – Y .

В якості незалежної змінної обираємо втрати робочого часу (за рахунок прогулів і хвороб) співробітників за той же еталонний період часу (1 квартал) (л. год/квартал) – X .

Для встановлення наявності або відсутності зв'язку між незалежною X та залежною Y змінними використаємо метод, який називається кореляційно-регресійним аналізом. В результаті буде виявлено як один набір змінних (X) може впливати на інший (Y).

Метою проведення кореляційно-регресійного аналізу є визначення гіпотези про існування зв'язку між характеристиками (параметрами) і типу цього зв'язку.

Загальний вид лінійної форми економетричної моделі:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot X \quad (2.1)$$

де a_0, a_1 – параметри моделі.

Вихідні дані для розрахунків та побудови моделі наведені в таблиці 2.10. Ці дані сформовані на основі аналізу документів фінансового звіту за досліджуваний період 2020-2022 рр., а також на основі облікових та статистичних даних, які знаходяться в розпорядженні відділу кадрів та бухгалтерії підприємства.

Після знаходження невідомих параметрів моделі a_0 і a_1 обчислюємо для цієї моделі коефіцієнти детермінації (R^2) та кореляції (r), коефіцієнт

еластичності моделі (E), середньоквадратичну (S^{yx}) та відносну $S^{y/x}$ похибки моделі.

Достовірність параметрів моделі оцінюється за допомогою F-критерію (критерію Фішера).

Всі розрахунки виконуються на ЕОМ з використанням відповідного програмного забезпечення (EXCEL).

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для розрахунків та побудови моделі

Період	Спостереження	Продуктивність Функція	Втрати робочого часу 1-й аргумент	
Одиниці виміру		млн. л/чол	люд.-год/кв.	
2022 р.	1 квартал	1	23,6	2640
	2 квартал	2	24	2544
	3 квартал	3	23,29	2766
	4 квартал	4	23	2575
2021 р.	1 квартал	5	25,81	2385
	2 квартал	6	26,6	2067
	3 квартал	7	27,12	1908
	4 квартал	8	27,67	1876
2020 р.	1 квартал	9	28,58	1717
	2 квартал	10	29,28	1621
	3 квартал	11	31,26	1367
	4 квартал	12	32,52	668
2019 р.	1 квартал	13	34,14	636
	2 квартал	14	34,68	477
	3 квартал	15	34,68	477

Розв'язання задачі побудови моделі.

Економічний зміст змінних:

Y – продуктивність праці, млн.л/чол.(залежна змінна);

X – рівень втрат робочого часу, млн. люд-год/квартал (незалежна змінна).

Загальний вид лінійної форми економетричної моделі (2.2):

$$Y = a_0 + a_1 \cdot X + u, \quad (2.2)$$

де a_0, a_1 – параметри моделі;

u – залишки, інші невраховані чинники.

Похідні статистичні дані наведемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Таблиця похідних статистичних даних

Уфак	X1	X1 * X1	Y * X1
23,6	2640	6969600,00	62304,00
24	2544	6471936,00	61056,00
23,9	2766	765076,00	64420,14
23	2575	6630625,00	59225,00
25,81	2385	5688225,00	61556,85
26,6	2067	4272489,00	54982,20
27,12	1908	3640464,00	51744,96
27,67	1876	3519376,00	51908,92
28,58	1717	2948089,00	49071,86
29,28	1621	2627641,00	47462,88
31,26	1367	1868689,00	42732,42
32,52	668	446224,00	21723,04
34,14	636	404496,00	21713,04
34,68	477	227529,00	16542,36
34,68	477	227529,00	16542,36
426,23	25724	53593668,00	682986,35

1. Регресія парна.

Система рівнянь:

$$15 A_0 + 25724A_1 = 426,23$$

$$25724A_0 + 53593668,00A_1 = 682986,35$$

Макет матриці наведемо у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Макет матриці

Коефіцієнти при A0	Коефіцієнти при A1	Права частина рівнянь
15	25724	426,23
27524	53593668	682986,35
0,376940145	-0,00018092	
-0,00018092	1,05499E-07	
37,09422518		
-0,00506078		

Рівняння регресії:

$$\text{Уроз} = 37,09 + (-0,005) X_1 \quad (2.3)$$

Результати розрахунків показника регресії наведемо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз рівняння

Y фак	X1	Yроз	$(Y_{\text{фак}} - Y_{\text{роз}})^2$	$(Y_{\text{фак}} - Y_{\text{сер}})^2$	$(Y_{\text{роз}} - Y_{\text{сер}})^2$
23,6	2640	23,73	0,0179	23,1874	21,9170
24	2544	24,22	0,0482	19,4952	17,6041
23,29	2766	23,10	0,0376	26,2690	28,2940
23	2575	24,06	1,1294	29,3258	18,9452
25,81	2385	25,02	0,6174	6,7878	11,4993
26,6	2067	26,63	0,0011	3,2954	3,1746
27,12	1908	27,44	0,1013	1,6779	0,9547
27,67	1876	27,60	0,0049	0,5555	0,6644
28,58	1717	28,40	0,0307	0,0271	0,0001
29,28	1621	28,89	0,1515	0,7476	0,2260
31,26	1367	30,18	1,1747	8,0921	3,1005
32,52	668	33,71	1,4247	16,8483	28,0719
34,14	636	33,88	0,0699	32,7718	29,8142
34,68	477	34,68	0,0000	39,2460	39,2490
34,68	477	34,68	0,0000	39,2460	39,2490
426,23	25724	426,23	4,809	247,573	242,764
Показник				Y = f(X1)	
Коефіцієнт детермінації				0,981	
Коефіцієнт кореляції				0,9902	
Оцінка точності по середній квадратичній похибці				0,51	
Відносна похибка				2,06	
Оцінка достовірності по розрахунковому критерію Фішера				51,48	

Коефіцієнт еластичності – 0,31.

Табличне значення критерій Фішера:

1. При ймовірності 95% – 2,5.
2. При ймовірності 99% – 3,8.

Результати розрахунків занесемо в таблицю 2.14.

Рівень коефіцієнта кореляції $r = 0,99$ свідчить про тісний обернений зв'язок між продуктивністю праці та втратами робочого часу на підприємстві.

Значення коефіцієнта кореляції попадає в інтервал 0,9-0,99, що

свідчить про те, що кореляційний зв'язок між вхідними показниками досить високий.

Таблиця 2.14 – Результати розрахунків

X1	У фак	Уроз.
2640	23,6	23,73
2544	24	24,22
2766	23,29	23,10
2575	23	24,06
2385	25,81	25,02
2067	26,6	26,63
1908	27,12	27,44
1876	27,67	27,60
1717	28,58	28,40
1621	29,28	28,89
1367	31,26	30,18
668	32,52	33,71
636	34,14	33,88
477	34,68	34,68
477	34,68	34,68

Отриманий коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,981$ свідчить про те, що варіація рівня продуктивності праці на 98,1% визначається варіацією рівня витрат робочого часу 1,9% змін Y припадає на невраховані чинники.

Графічне зображення лінійної економетричної моделі залежності продуктивності праці від витрат робочого часу наведено на рис. 2.4.

Рівень середньоквадратичної похибки означає, що фактичні значення Y відхиляються від розрахункового його значення на $\pm 0,51$ млн.л/чол.

Для точних моделей рівень відносної похибки не перевищує 10%.

Відносна похибка у нашому випадку складає 2,06, таким чином, приведена модель є достатньо точною.

При порівняльному аналізі виявлено що $F_{\text{табл}} < F_{\text{роз}}$ отже, згідно з критерієм Фішера модель приймаємо – припускаємо лінійний зв'язок.

Згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнт детермінації, кореляції, критерій Фішера) можна зробити висновок, що модель є достовірною (присутній лінійний зв'язок) та відображає тісний зв'язок між

продуктивністю праці та рівнем втрат робочого часу.

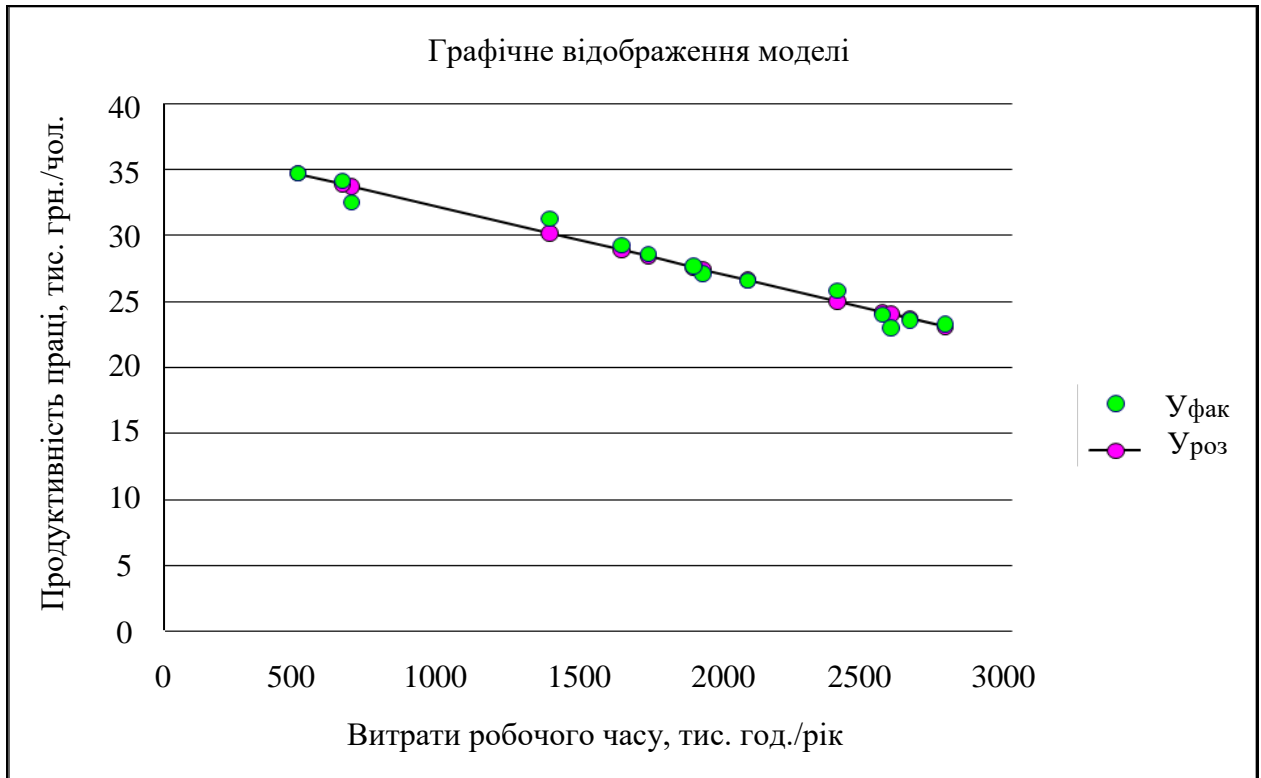


Рис. 2.4. – Лінійна економетрична модель залежності продуктивності праці від витрат робочого часу

Виходячи з рівня коефіцієнта еластичності можна дійти висновку, що зі зменшенням втрат робочого часу на 1% продуктивність праці може підвищитись на 0,31%

Отже, аналіз ліквідності підприємства показав, що в 2022 р. ТОВ «Енергомехкомплект» мало нестійке фінансове становище. Підприємство має недостатню частку власних коштів в загальній сумі джерел їх формування і досить високий рівень залежності від зовнішнього фінансування, але цих коштів не вистачає для того, щоб забезпечити ними виробничі запаси і затрати підприємства.

З проведеного аналізу співвідношення тенденції підвищення фонду оплати праці та її продуктивності можна зробити висновок, що у ТОВ «Енергомехкомплект» простежується стабільна тенденція зростання

прибутку, тому підприємству потрібно докладати зусиль для підтримання існуючого рівня прибутковості та пошуку додаткових резервів зростання прибутку.

Після проведення аналізу пересування персоналу у ТОВ "Енергомехкомплект" можна зробити висновок, що у 2022 році спостерігалось зниження коефіцієнта інтенсивності прийому на роботу на 0,051 та коефіцієнта вибуття на 0,039 порівняно з 2021 роком, а також зменшення коефіцієнта рухомості персоналу на 0,001 за цей період. Ці показники свідчать про позитивну тенденцію на підприємстві та свідчать про стабільність персоналу.

Отже, на підприємстві встановилася стійка та високоякісна команда співробітників, яка здатна ефективно вирішувати стратегічні завдання підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ЕНЕРГОМЕХКОМПЛЕКТ»

3.1 Заходи щодо покращення системи кадрового забезпечення ТОВ «Енергомехкомплект»

Передовий досвід вітчизняних компаній підтверджує, що застосування сучасної кадрової політики та системного управління персоналом може значно підвищити ефективність підприємства за відносно невеликих витрат. Це досягається шляхом активізації кадрового потенціалу співробітників. Однак, для досягнення цих цілей необхідно створити організаційну культуру та творчий інноваційний клімат, які стимулюють співробітників до впровадження нововведень.

Одним з головних завдань кадрової роботи в ТОВ "Енергомехкомплект" є формування стабільного трудового колективу, здатного досягати значних результатів в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоуправління. Ця робота спрямована на відповідність кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за розв'язання завдань підприємства, виховання працівників відповідно до найкращих трудових традицій, а також підвищення їх зацікавленості у досягненні максимальної продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві спрямована на створення такого стану, в якому кожен працівник би відчував цінність своєї роботи та дбав про збереження свого робочого місця.

Стратегічні напрямки в управлінні персоналом полягають у максимальному використанні технічних можливостей, гуманізації праці та розвитку ініціативи співробітників. У ТОВ "Енергомехкомплект" необхідно керуватись такими принципами:

1. Соціальні інновації мають таку ж вагу, як і технологічні.
2. Капітал потрібно інвестувати не тільки у передову технологію, але й у підготовку та підвищення кваліфікації фахівців.
3. Координацію діяльності співробітників слід забезпечувати за допомогою засобів комунікації та взаєморозуміння.
4. Проблеми повинні вирішуватися спільними зусиллями колективу, преобладаючим стилем роботи має бути кооперативний.

Рівень освіти керівників і фахівців підприємства має стратегічне значення, оскільки визначає положення компанії в умовах конкуренції. Аналіз освітнього рівня ТОВ "Енергомехкомплект" показав, що середньо-фахова освіта має найбільшу вагу. Проте, підвищення освітнього потенціалу та набуття нових знань у працівників знаходиться на малому рівні, а молоді спеціалісти практично відсутні. Оновлення знань в будь-якій сфері людської діяльності потребує оновлення кожні 5 років.

Одним з важливих завдань у перебудові роботи з кадрами та поліпшенні кадрового забезпечення є створення необхідних матеріально-технічних, економічних і соціально-психологічних умов у ТОВ "Енергомехкомплект". Для цього необхідно вжити конкретних заходів, спрямованих на:

1. Відновлення кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації та економічної мобільності працівників.
2. Перепідготовку кадрів з урахуванням структурних зрушень, модернізації виробництва та банкрутства.
3. Забезпечення працевлаштування молодих випускників професійних навчальних закладів, якщо їх спеціальності відповідають потребам підприємства.
4. Професійний, економічний, юридичний розвиток керівників, а також їх інтелектуальний, культурний, духовно-моральний та фізичний розвиток. Для цього необхідно впровадити міждисциплінарний підхід до навчання кадрів, залучаючи економістів, психологів, соціологів, юристів, філологів та

інших фахівців.

Середня зарплата кваліфікованих працівників станом на 2022 рік становить від 13500 до 18000 грн., а некваліфікованих від 12922 до 13500 грн. Якщо межа стане нижчою, то буде відтік кадрів до інших компаній. Тому, у ТОВ «Енергомехкомплект» постійно повинні відслідковувати рівень зарплати по своїй галузі, у сусідніх компаніях, знати рівень інфляції, для того, щоб швидко орієнтуватися, коли й на скільки необхідно підвищувати зарплату або її поки можна втримувати на колишньому рівні.

Для ефективного поліпшення кадрового забезпечення в ТОВ «Енергомехкомплект» необхідно сформувати гарний соціальний пакет для персоналу. Це – забезпечення обідами, або наявність в офісі своєї їдальні або кафе з низькими цінами. Кімнати відпочинку й психологічної релаксації, зручні офісні меблі, достатня кількість засобів зв'язку й комп'ютерів. Медична страховка. Дуже актуальна оплата мобільного зв'язку, а також надання різних кредитів, путівок у санаторії, будинки відпочинку й на курорти за кордон. На забезпечення такого соціального пакета йдуть певні кошти, але це окупається, тому що люди бачать конкретну турботу про них, а це знижує плинність кадрів. Тому, надання людям гарних умов праці здобуває важливе значення.

Організація корпоративних заходів і свят у ТОВ "Енергомехкомплект" сприяє створенню радісної атмосфери, почуття причетності та спільності в колективі. Це особливо важливо для нових співробітників, які мають можливість познайомитися з колегами з різних підрозділів. Організація таких заходів сприяє формуванню корпоративної культури і сприяє зміцненню зв'язків між працівниками.

Для поліпшення кадрового забезпечення в ТОВ "Енергомехкомплект" можна провести аналіз психологічного клімату в компанії. Це дозволить знати відношення співробітників до різних процесів в компанії. Рекомендується розподілити анонімні анкети серед співробітників кілька разів на рік, щоб дізнатися їхнє ставлення до керівництва на всіх рівнях,

оцінити моральний та психологічний клімат в компанії, задоволеність роботою та зарплатою, оцінити соціальний пакет та отримати пропозиції щодо поліпшення роботи компанії. Далі, на основі отриманих даних, можна розробити конкретні заходи для поліпшення роботи компанії.

Щодо вдосконалення діяльності підприємства і вирішення управлінських проблем, запропоновано два альтернативні варіанти:

1. Розширення виробництва і залучення додаткових капіталовкладень у розвиток підприємства. Це може включати збільшення оборотних і необоротних активів, що дозволить розширити виробництво та обсяги продукції.

2. Поліпшення організаційної структури і впровадження соціальних заходів з кадровим забезпеченням, що призведе до зменшення втрат робочого часу і підвищення продуктивності праці. Ефективніша організаційна структура та соціальні заходи сприятимуть вирішенню управлінських проблем і покращенню діяльності підприємства.

Обидва варіанти мають потенціал для поліпшення роботи компанії, і їх можна розглядати як додаткові пропозиції для управління підприємством "Енергомехкомплект".

Перший і другий способи поліпшення діяльності підприємства вимагають додаткових фінансових вкладень, що в свою чергу призводить до поліпшення фінансових показників підприємства, таких як ліквідність, платоспроможність, прибутковість, ефективність використання активів і тд. Прийняття рішення щодо вибору одного або обох з цих шляхів вдосконалення діяльності залежить від порівняння витрат для кожного варіанту та очікуваних результатів, які можуть бути досягнуті при їхньому впровадженні.

Для більш детального пояснення, розглянемо приклад, як додаткові інвестиції в оборотні активи впливають на показник ліквідності підприємства.

На основі аналізу фінансового стану ТОВ «Енергомехкомплект» (див.

табл. 2.4) загальний коефіцієнт ліквідності у 2022 р. становив 1,9, а норматив цього коефіцієнту становить 2.

Оборотні активи ТОВ «Енергомехкомплект» на кінець 2022 р. становлять 3076,8 тис. грн., а довгострокові зобов'язання – 1646 тис. грн. (додаток В).

$K_{л}$ – загальний коефіцієнт ліквідності;

$A_{п}$ – активи поточні;

$Z_{п}$ – зобов'язання поточні.

$$K_{л} = \frac{A_{п}}{Z_{п}}; \quad (3.1)$$

$$K_{л} = \frac{A_{п}}{Z_{п}} = \frac{3076,8}{1646} \approx 1,9.$$

$$K'_{л} = \frac{A'_{п}}{Z'_{п}}; \quad (3.2)$$

$$A'_{п} = Z'_{п} \times K'_{л} \quad (3.3)$$

$$Z'_{п} = Z_{п} = 1646 \text{ тис. грн.}$$

$$K'_{л} = 2 \text{ (норматив).}$$

$$A'_{п} = 1646 \times 2 = 3292 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta A_{п} = A'_{п} - A_{п} = 3292 - 3076,8 = 215,2 \approx 215 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, щоб збільшити загальний коефіцієнт ліквідності до нормативного (з 1,9 до 2), необхідно додатково інвестувати 215 тис. грн. в оборотні активи. При цьому довгострокові фінансові зобов'язання також збільшаться на 215 тис. грн .

В тому разі, якщо підприємство обирає 1-й альтернативній варіант вдосконалення діяльності (збільшення збуту продукції), то пропонується додатково прийняти на роботу працівника у відділ збуту продукції.

При існуючій організаційній структурі кожен з чотирьох торгових представників працює на 13 торгових точках.

$$\sum_{\text{т.т.ф.}} = 4 \cdot 13 = 52,0$$

де 4 – кількість торгових представників.

$\sum_{\text{т.т.ф.}}$ – фактична кількість торгових точок, за які несуть відповідальність торгові представники ТОВ «Енергомехкомплект».

Існуюча структура персоналу та фонд оплати праці відділу збуту відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Існуюча структура персоналу та фонд оплати праці відділу збуту

Посада	Кількість працівників, осіб	Заробітна плата, грн./ос.	Заробітна плата, грн.
Начальник відділу	1	18000	18000
Заступник начальника відділу	1	16500	16500
Менеджер	1	14400	14400
Територіальний менеджер	1	14200	14200
Супервайзер	1	13500	13500
Торговий представник	4	13500	110000
Всього	9	130100	140600

Кількість торгових точок змінювати не планується. Збільшуючи кількість торгових представників, ми зменшуємо кількість торгових точок до 10 на кожного торгового представника.

$$\sum_{\text{т.п. пл.}} = 52 / 10 = 5$$

де Σ т.п. пл. – планова кількість торгових представників.

Торгових представників стане більше на 25%.

У підпорядкуванні супервайзера після реорганізації буде 5 торгових представників, тобто склад відділу та заробітна плата працівників зміниться наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура персоналу та фонд оплати праці відділу збуту ТОВ «Енергомехкомплект» після реорганізації (прийняття на роботу додаткового працівника)

Посада	Кількість працівників, осіб	Заробітна плата, грн./ос.	Заробітна плата, грн.
Начальник відділу	1	20000	20000
Заступник начальника відділу	1	18500	18500
Менеджер	1	16400	16400
Територіальний менеджер	1	16200	16200
Супервайзер	1	15000	15000
Торговий представник	5	15000	125000
Всього	10	141100	161100

Кількість персоналу відділу збільшиться до 10 осіб, тобто на 11%. Витрати на оплату праці відділу становитимуть 161,1 тис. грн., тобто збільшаться на 7,4%.

Пропозиція по створенню проектної групи з питань стимулювання збуту води ТОВ «Енергомехкомплект» змінить результати роботи підприємства.

Розрахуємо вплив обох запропонованих заходів на результати роботи підприємства.

На період роботи проектної групи заробітна плата її учасників збільшиться на 15%. Оплата праці спеціалістів-учасників проектної групи до початку її функціонування наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оплата праці спеціалістів-учасників проектної групи до початку її функціонування

Експерт	Заробітна плата, грн./міс.	Заробітна плата, грн./рік
---------	----------------------------	---------------------------

Спеціаліст з постачання	16300	175600
Спеціаліст з виробництва	16400	176800
Спеціаліст з якості	16000	172000
Спеціаліст зі збуту	16000	172000
Маркетолог	16600	179200
Всього	131300	1375600

Зі збільшенням числа торгових представників і початком роботи проектної групи відбудеться зміна собівартості продукції в частині витрат на збут.

$$\text{ФОП пл.} = \text{ФОП ф.} - \Delta\text{ФОП 1} + \Delta\text{ФОП 2}, \quad (3.4)$$

де ФОП ф. – фактичний фонд оплати праці компанії у 2022 році;

$\Delta\text{ФОП 1}$ – зміна витрат на оплату праці після реорганізації структури управління відділу збуту;

$\Delta\text{ФОП 2}$ – зміна фонду оплати праці у зв'язку зі створенням проектної групи.

$$\text{ФОП пл.} = 224,7 + 2,5 \cdot 12 + 9,78 = 224,7 + 30 + 9,78 = 264,5 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи збільшать витрати на оплату праці на 139,8 тис. грн., або на 17,7%.

Відрахування на соціальні заходи досліджуваного підприємства зміняться наступним чином:

$$\Delta\text{ВСЗ} = \text{ВСЗ пл.} - \text{ВСЗ ф.} \quad (3.5)$$

де $\Delta\text{ВСЗ}$ – зміна витрат на соціальні заходи після впровадження пропозицій з підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;

ВСЗ пл. – планові витрати на соціальні заходи;

ВСЗ ф. – фактичні витрати на соціальні заходи у 2022 році.

Витрати на соціальні заходи у ТОВ «Енергомехкомплект» становлять 37% у зв'язку зі специфікою структури персоналу.

Рівень оплати праці спеціалістів-учасників проектної групи досліджуваного підприємства у плановому періоді відобразимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оплата праці спеціалістів-учасників проектної групи у плановому періоді

Експерт	Заробітна плата протягом роботи проектної групи, грн./міс.	Заробітна плата за час роботи проектної групи, грн.	Заробітна плата за плановий рік, грн.
Спеціаліст з постачання	16795	127180	141580
Спеціаліст з виробництва	16910	127640	142840
Спеціаліст з якості	16450	125800	137800
Спеціаліст зі збуту	16450	125800	137800
Маркетолог	17140	128560	145360
Всього	1133745	1134980	1205380

Витрати на оплату праці з урахуванням створення проектної групи зміняться наступним чином.

$$\Delta\text{ФОП} = 2053800 - 1956000 = 9,78 \text{ млн грн.}$$

де $\Delta\text{ФОП}$ – зміна витрат на оплату праці.

Фонд оплати праці компанії у зв'язку з фінансуванням роботи проектної групи збільшиться на 9,78 млн. грн., або на 3,2%.

$$\text{ВСЗ пл.} = 224,7 \cdot 0,37 = 83,1 \text{ млн. грн.}$$

$$\Delta\text{ВСЗ} = 89,8 - 83,1 = 6,7 \text{ млн. грн.}$$

Витрати на соціальні заходи збільшаться на 8%.

Структура собівартості після впроваджених заходів виглядатиме, як наведено в таблиці 3.5.

Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити собівартість на 46,5 млн. грн., тобто 0,47%.

Частка витрат на оплату праці збільшиться до 2,47%, відрахування на соціальні заходи становитимуть 0,9% собівартості продукції компанії.

Таблиця 3.5 – Структура собівартості продукції за економічними елементами після впровадження заходів з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень

Елементи витрат	фактичне значення	планове значення	Питома вага, %		Відхилення	
			факт.	пл.	абсолютне	відносне
Матеріальні затрати	7882	7882	79,44	79,07	0,00	0,00
Витрати на оплату праці	224,7	264,5	2,26	2,47	39,8	15
Відрахування на соціальні заходи	83,10	89,8	0,83	0,90	6,7	7,5
Амортизація	428,1	428,1	4,31	4,29	0,00	0,00
Інші операційні витрати	1303,4	1303,4	13,14	13,08	0,00	0,00
Разом	9921,3	9967,8	100	100	46,5	0,47

У результаті реалізації на підприємстві запропонованих заходів зміниться чисельність персоналу, що призведе до зміни фонду оплати праці підприємства.

Середньоспискова чисельність працівників досліджуваного підприємства станом на 1 січня 2023 р. становить 114 осіб, а після впровадження заходів становитиме 115 осіб, тобто збільшиться на 0,87%, або на одну людину. Це збільшить фонд оплати праці на 13%, або на 130 тис. грн.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Енергомехкомплект» після впровадження заходів з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень занесемо в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Енергомехкомплект» після впровадження заходів з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, тис. грн.

Показник	Значення	
	фактичне	планове
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	13496,9	13496,9
Собівартість реалізованої продукції	9964,8	9964,8
Валовий прибуток	1282,6	1282,6
Дебіторська заборгованість	938,3	918,1
Адміністративні витрати	102,1	111,9
Витрати на збут	637,1	667,1
Інші операційні витрати	200	200
Прибуток від операційної діяльності	343,4	363,6
Доход від участі в капіталі	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	0,00	0,00
Інші доходи	0,00	0,00
Фінансові витрати	0,00	0,00
Витрати від участі в капіталі	0,00	0,00
Інші витрати	0,00	0,00
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	343,4	363,6

В результаті виконання запропонованих заходів, ТОВ "Енергомехкомплект" очікує збільшення витрат на збут з рівня 637,1 млн. грн. до 667,1 млн. грн., що становить зростання на 4,7% або 30 млн. грн. У той же час, адміністративні витрати підвищаться на 9,6%.

Впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності у прийнятті управлінських рішень, без будь-яких інших заходів для поліпшення фінансового стану підприємства, дозволить збільшити прибуток до 363,6 тис. грн. шляхом скорочення дебіторської заборгованості від 938,3 до 918,1. Для досягнення цих результатів буде прийнято на роботу торгового представника.

Згідно з проведеним розрахунком, вартість впровадження цих заходів (найняття торгового представника та створення експертної групи) становить 225,6 тис. грн., яка буде інвестована в підприємство (30 тис. грн. + 195,6 тис. грн.).

Якщо ж керівництво обирає 2-й варіант вдосконалення діяльності підприємства (поліпшення організаційної структури та реалізація соціальних заходів кадрового забезпечення), то необхідно з метою підвищення

продуктивності праці основних працівників виробництва здійснити перекваліфікацію одного з працівників відділу кадрів.

На поточний момент, відділ кадрів підприємства працює з трьома співробітниками - начальником відділу кадрів і двома менеджерами з підбору персоналу.

З метою підвищення продуктивності праці співробітників підприємства, пропонується провести перекваліфікацію одного з менеджерів, надати йому кваліфікацію інспектора кадрів і підвищити йому заробітну плату.

Обов'язки та завдання інспектора відділу кадрів включають наступне:

1. Ведення обліку персоналу підприємства та його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації.

2. Оформлення прийому, переведення та звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями, наказами керівництва підприємства та вказівками керівництва відділу.

3. Створення та ведення особових справ працівників, внесення змін, що стосуються трудової діяльності.

4. Участь у розробленні стратегічних та поточних планів з питань праці та кадрів.

5. Підготовка необхідної документації для атестаційних, кваліфікаційних та тарифікаційних комісій, проектів документів, пов'язаних з винагородами та заохоченнями працівників.

6. Заповнення, ведення обліку та зберігання трудових книжок, визначення трудового стажу, видання довідок про поточну та минулу трудову діяльність працівників.

7. Ведення записів в трудових книжках щодо заохочень та винагород працівників.

8. Ведення обліку надання відпусток працівникам, контроль за складанням та дотриманням графіків чергових відпусток.

9. Оформлення документів, необхідних для призначення пенсій

працівникам підприємства та їх родинам.

10. Вивчення особливостей переміщення та причин текучості кадрів, участь у розробленні заходів для їх усунення.

11. Ведення архіву особових справ, підготовка документів для передачі їх до державного архіву після закінчення строків зберігання.

12. Внесення інформації про кількісний склад персоналу та його рух у базу даних, моніторинг своєчасного оновлення та поповнення даних.

13. Здійснення контролю за дисципліною праці в підрозділах підприємства та дотриманням працівниками внутрішніх трудових правил. Ведення обліку порушень трудової дисципліни та громадського порядку, контроль за своєчасним прийняттям заходів адміністрацією, громадськими організаціями та трудовими колективами.

14. Складання встановленої звітності про роботу з кадрами.

15. Розгляд матеріалів та підготовка документів для стимулювання працівників.

Підвищення кваліфікації одного з менеджерів до інспектора кадрів, разом із збільшенням його заробітної плати, покликано сприяти підвищенню продуктивності праці відділу кадрів підприємства.

Перекваліфікація працівників ТОВ «Енергомехкомплект» планується з 01.09.2023 р.

Після проходження курсів перекваліфікації планується підвищити заробітну плату на 1200 грн.

Витрати на підвищення кваліфікації співробітника наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на підвищення кваліфікації співробітника

Посада	Оклад, грн.	Премія, грн.	Всього, грн.
Менеджер по персоналу	15500	-	15500
Керівник відділу кадрів.	15700	1175	15875

Для того щоб розрахувати загальні витрати на перекваліфікацію і

оплату праці (Воп) інспектора відділу кадрів необхідно до отриманого фонду заробітної плати додати затрати на перекваліфікацію і відрахування на соціальні заходи, згідно чинного законодавства 37,08%. Отже:

$$\text{Воп за 12 міс.} = 15875 \cdot 12 + 15875 \cdot 12 \cdot 0,3708 + 15300 = 157582,8 \text{ грн.}$$

Далі проведемо оцінку результатів від запропонованого заходу.

Як показує досвід, накопичений по результатам роботи кадрових служб на великих підприємствах за період в кілька останніх десятиліть ефективність діяльності кадрових служб у трудовому колективі оцінюється підвищенням продуктивності праці основних працівників у виробництві приблизно на 1% (на тих підприємствах де існує резерв підвищення продуктивності, а до таких підприємств відноситься ТОВ «Енергомехкомплект»), що відповідно дозволяє збільшити чистий прибуток з 11247,4 до 11359,87 тис. грн. (оцінка по результатам діяльності ТОВ «Енергомехкомплект» за 2022 рік).

Підвищення продуктивності праці робітників підприємств приводить до збільшення випуску продукції за звітний період при тій самій чисельності працюючих, а отже і до збільшення прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасному етапі економічного розвитку України спостерігається зростання суспільного виробництва, що ставить нові вимоги до кадрів. Сучасні організації потребують спеціалістів, які володіють новітніми методами ефективної роботи з персоналом. Проте, зміни цих вимог ускладнюються виходом країни з національної кризи.

Один з головних кроків у формуванні сучасного управлінського колективу - це створення команди молодих спеціалістів, які набули досвіду під час кризових умов. Важливим етапом у розвитку управлінського колективу є формування єдиної команди, де склад підбирається з урахуванням соціально-психологічних вимог. Підбір спеціалістів повинен відбуватися з дотриманням жорстких вимог ще з перших етапів. Цей процес повинен бути багаторівневим, щоб кожна особистість мала можливість проявити себе повністю.

Кадровий потенціал є важливою системною економічною категорією, яка відображає соціально-трудова відносини між людським ресурсом та конкретною економічною системою. Він спрямований на задоволення потреб населення в праці та отримання доходу від робочої сили, а також на створення умов для ефективного використання цього потенціалу роботодавцями з метою отримання додаткового прибутку та сприяння високопродуктивній праці.

Ефективне управління людськими ресурсами висувається в число критичних факторів економічного успіху. Тому максимальна мобілізація всього потенціалу в напрямку підвищення кваліфікованих кадрів, збереження й відновлення їх складу, збільшення кадрового потенціалу є необхідною передумовою розвитку підприємства.

В даній кваліфікаційній роботі було досліджено систему управління кадровим забезпеченням ТОВ «Енергомехкомплект».

Діяльність ТОВ «Енергомехкомплект» спрямована на надання повного спектру послуг при продажу та купівлі нерухомості в Запорізькому регіоні, здійснення стратегічних інвестицій у нерухомість і агропромисловий комплекс України, виробництво сільськогосподарської продукції, розлив мінеральної води і солодких газованих напоїв.

Трудовий колектив досліджуваного підприємства складається зі 114 осіб.

Після проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ "Енергомехкомплект" встановлено, що стан виробництва та фінансів на підприємстві за останні роки був задовільним. Спостерігався зростання обсягу виробництва і продажу продукції, а також зростання валового та чистого прибутку. Також було відмічено покращення показників використання ресурсів підприємства, таких як продуктивність праці, фондівіддача, коефіцієнт оборотності та оборотних засобів.

Проте, після аналізу системи управління кадровим забезпеченням підприємства були виявлені деякі слабкі сторони:

- Важкість підбору професіоналів з високою освітою та кваліфікацією, які були б здатні освоювати найсучасніші технології та швидко впроваджувати нововведення в бізнесі, а також керувати сучасним устаткуванням.

- Недостатнє число робітників, які виконують чорнову роботу.

- Незадоволеність персоналу соціальним пакетом та умовами праці.

- Недостатня ефективність внутрішньовиробничих відносин, пов'язана з відсутністю заохочення та економічного стимулювання працівників за ефективність використання виробничих ресурсів - фондів, праці та матеріалів.

Обмежене використання потенціалу працівників і відсутність чіткої системи просування по службі та розвитку кар'єри.

Покращення кадрового забезпечення є одним з першочергових завдань організації, тому для ТОВ «Енергомехкомплект» є важливим для перебудови

системи роботи з кадрами і поліпшення кадрового забезпечення створити необхідні матеріально-технічні, економічні і соціально-психологічні умови. Для цього в найближчий час доцільно вжити конкретні заходи для рішення наступних завдань:

- сприяння відновленню кадрового потенціалу у бік підвищення його кваліфікованої й економічно-мобільної частини;
- забезпечення перепідготовки, кадрів, потреба в яких знижується в результаті структурних зрушень і модернізації виробництва;
- обов'язкове працевлаштування молоді, що закінчила професійні навчальні заклади, відповідно до отриманої спеціальності, якщо вона відповідає потребам підприємства;
- сприяння професійному, економічному, юридичному розвитку керівників, а також їх інтелектуального, культурного, духовно-морального й фізичного потенціалів, для цього необхідно реалізувати міждисциплінарний підхід до навчання кадрів;
- контроль рівня зарплати з урахуванням рівня інфляції;
- формування прийняттого соціального пакету для персоналу;
- забезпечення працівників зручними офісними меблями, достатньою кількістю засобів зв'язку і комп'ютерів, медичною страховкою, забезпечення працівників обідами, облаштування кімнати відпочинку й психологічної релаксації.

На впровадження даних заходів підуть певні кошти, але це окупається, тому Забезпечення конкретної турботи про працівників має позитивний вплив на підприємство, зменшує текучість кадрів, сприяє зміцненню трудової дисципліни та стимулює працівників до більшої продуктивності.

Аналіз психологічного клімату на ТОВ "Енергомехкомплект" є необхідною умовою для подальшого розвитку. Для цього пропонується проводити анонімне анкетування раз на півроку з наступними запитаннями:

- Ставлення до керівництва на всіх рівнях.
- Оцінка морального та психологічного клімату в компанії.

- Задоволеність роботою та заробітною платою, або причини незадоволеності.

- Оцінка соціального пакету.

- Пропозиції керівництву компанії щодо поліпшення умов праці.

Одним із важливих завдань кадрової роботи у ТОВ "Енергомехкомплект" є формування стабільного трудового колективу, здатного досягати значних результатів у сфері повного господарського розрахунку, самофінансування та самоуправління.

Для впровадження запропонованих заходів з покращення кадрового забезпечення та реорганізації діяльності ТОВ "Енергомехкомплект" будуть потрібні додаткові інвестиції у розмірі 158 тис. грн. Ці інвестиції сприятимуть зростанню продуктивності основних робітників у виробництві на 1% і позитивно позначаться на рентабельності та прибутковості підприємства, забезпечивши зростання прибутку на 6,9%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сердак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні. Маркетинг в Україні. 2009. №3. С. 36-39
3. Богиня Д. П. Управління потенціалом підприємства. Київ : КНЕУ, 2006. 258 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гірняк О. М., Ладновській П. П. Менеджмент. Львів: «Магнолія 2006», 2007. 352 с.
6. Гребеньок І. В., Бондар І. В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування. Економіка. Управління трудовими ресурсами. Київ : КНТЕУ, 2009. С. 49-64.
7. Грیشнова О. А. Людський капітал України: сучасний стан та динаміка змін. Проблеми формування ринкової економіки : Міжвід. наук. зб. Спец. вип. Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ, 2011. С.71-80.
8. Джаїн І. О. Оцінка трудового потенціалу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. 250 с.
9. Ділова оцінка персоналу в умовах комп'ютеризації праці / НАН України. Ін-т економіки пром-сті / Уклад. Л. С. Вінарік. Донецьк, 2001. – 48 с.
10. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 222 с.
11. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів. Україна: аспекти праці. 2006. №7. С. 36-41.

12. Дулуб Л. Н. Соціально-економічна сутність категорії «трудоий потенціал». Економіка розвитку. 2003. №3 (27). С. 99-102.
13. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2011. №1(30). С. 15-24.
14. Клименко В. І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2008. №1(8). С. 57-62.
15. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006. 712 с.
16. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Т-во «Знання», 2000. 378 с.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
18. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Персонал. 2009. №1. С. 53-57.
19. Лендел Я. В. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом впровадження систем електронного документообігу. Наукові праці ДонНТУ. 2010. №165. С. 140-148.
20. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки. Довідник кадровика. 2010. №09(99). С. 78-80.
21. Матвієнко О., Цивін М. Основи організації електронного документообігу : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 112 с.
22. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
23. Мошок Г. Є., Гомба П. А., Піддубна П. П. Менеджмент підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2002. 371 с.
24. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 304 с.

25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
26. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
27. Солощук М. Перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів. Довідник кадровика. 2006. №9. С. 87.
28. Ткаченко А. М. Шляга О. В. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей. Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
29. Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 598 с.
30. Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 1-16). London: Routledge.
31. Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.
32. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 19-37). London: Routledge.
33. Johnson, R. D., & Guetal, H. G. (2012). Transforming HR Through Technology. Retrieved from https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr_tech_epg_final.pdf
34. Klerck, G. (2009). «Industrial relations and human resource management". In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 238-259). London: Routledge.
35. Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, Human resource management: A critical approach (pp. 38-54). London: Routledge.