

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

Тема: Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

Виконав: Лубенець Кіріл Вадимович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри МЗДП Онопрієнко Олександр Данилович

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Онопрієнко О.Д.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"___" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Лубенця Кіріла Вадимовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки», літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність принципів та методів побудови системи управління персоналом на підприємстві, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»; провести аналіз діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» та аналіз системи управління персоналом на підприємстві, запропонувати шляхи вдосконалення системи управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. - 2, рис. -5

Аналітико-дослідницький розділ: табл. -9, рис -2

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. -6, рис. -3,

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-10.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»	11.04.2021-17.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	18.04.2021-21.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.04.2021-30.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	01.05.2021-07.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	08.05.2020-14.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	15.05.2021-26.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	27.05.2021-31.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	01.05.2021-03.05.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	04.06.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____ (Лубенець К.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Онопрієнко О.Д.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю,
«ДЗСТ» - Дубовицький завод сільгосптехніки»
ПВП - Промислово-виробничий персонал,
ПР - сума місячної премії до нарахування,
К(іп) - коефіцієнт виконання індивідуальних показників преміювання,
SWOT - це аббревіатура, яка розшифровується як: strengths (сильні сторони),
weaknesses (слабкі місця), opportunities (можливості), threats (загрози).
ВТМ – Власна торгова марка,
Еф - економічна ефективність,
Е - економічний ефект,

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню побудови системи управління персоналом, розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Дубовицький завод сільгосптехніки».

Перший розділ присвячено теоретичним основам побудови системи управління персоналом: розкрито сутність системи управління персоналом та визначено теоретичні основи принципів та методів її побудови.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної діяльності та досліджено систему управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки».

У третьому розділі вказані основні шляхи удосконалення системи управління персоналом, розроблені напрями її удосконалення та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках узагальнено результати дослідження.

Структура дипломної роботи. Дослідження складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списків літератури і джерел дослідження, додатків.

Ключові слова: системи управління персоналом, теорії мотивації, методи стимулювання, світовий досвід, управління праці, вдосконалення, покращення.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию построения системы управления персоналом, разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе Общества с ограниченной ответственностью «Дубовицкий завод сельхозтехники».

Первый раздел посвящен теоретическим основам построения системы управления персоналом: раскрыта сущность системы управления персоналом и определены теоретические основы принципов и методов ее построения.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической деятельности и исследована система управления персоналом ООО «Дубовицкий завод сельхозтехники».

В третьем разделе указаны основные пути совершенствования системы управления персоналом, разработанные направления ее совершенствованию и проведена оценка эффективности данных предложений.

В заключении обобщены результаты исследования.

Структура дипломной работы. Исследование состоит из введения, 3 глав, заключения, списков литературы и источников исследования, приложений.

Ключевые слова: системы управления персоналом, теории мотивации, методы стимулирования, мировой опыт, управления труда, совершенствование, улучшение.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of building a personnel management system, developing proposals for improving the personnel management system, and assessing the economic efficiency of these proposals based on the Limited Liability Company "Dubovytsia Plant of Agricultural Machinery".

The first section is devoted to the theoretical foundations of building a personnel management system: the essence of the personnel management system is revealed and the theoretical foundations of the principles and methods of its construction are determined.

In the second section, the general characteristic of the investigated enterprise has resulted, the analysis of its financial and economic activity is carried out and the personnel management system of Open Company «Dubovytsky plant of agricultural machinery.

The third section indicates the main ways to improve the personnel management system, developed directions for its improvement, and evaluated the effectiveness of these proposals.

The conclusions summarize the results of the study.

The structure of the thesis. The study consists of an introduction, 3 sections, general conclusions, references and sources of research, appendices.

Keywords: personnel management systems, theories of motivation, methods of stimulation, world experience, labor management, improvement, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Поняття системи управління персоналом	13
1.2. Принципи побудови системи управління персоналом на підприємстві	22
1.3. Методи побудови системи управління персоналом	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДУБОВИЦЬКИЙ ЗАВОД СІЛЬГОСПТЕХНІКИ»	33
2.1. Загальна характеристика профілю діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки».....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» у 2018-2020 роках	36
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДУБОВИЦЬКИЙ ЗАВОД СІЛЬГОСПТЕХНІКИ»	53
3.1. Принципи та методи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»	53
3.2. Формування нової системи управління на підприємстві	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження: Кожна організація, яка хоче вижити в умовах жорсткої конкуренції, повинна постійно шукати шляхи вдосконалення своєї діяльності. У такій ситуації слід приділяти увагу раціональному використанню всіх видів ресурсів, що знаходяться в розпорядженні компанії. Одним з найважливіших ресурсів є співробітники організації.

Запорука успішної діяльності організації - це її персонал зі своїми навичками, вміннями, кваліфікацією та ідеями.

Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до керування ним є необхідними атрибутами успішного функціонування організації.

Система управління персоналом є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики організації. Це цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників.

Головним об'єктом системи управління персоналом на підприємстві є працівники. Це найбільш цінна і важлива частина продуктивних сил суспільства. В цілому ефективність підприємства залежить від кваліфікації працівників, їх розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту вироблюваної продукції, використання матеріально-технічних засобів. Те чи інше використання кадрів безпосередньо пов'язано зі зміною показника продуктивності праці. Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом зростання національного доходу. Все в кінцевому підсумку залежить від людей, від їх кваліфікації, вміння і бажання працювати. Саме людський капітал є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

Визначальним фактором, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання і ефективність виробництва, є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання.

Актуальність обраної теми дипломної роботи полягає в тому, що система управління персоналом є найпотужнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку будь-якої організації. Для ефективного управління персоналом підприємство потребує цілісної системи роботи з кадрами, що дозволяє управляти ними від моменту прийому на роботу до завершення кар'єри. Грамотна кадрова політика дозволяє не тільки контролювати поточну ситуацію, а й моделювати необхідні реорганізації структур управління, що впливають зі зміни потреб підприємства.

Базою дослідження є ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» («ДЗСТ»).

Метою дипломної роботи є розробка, на основі аналізу діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки», пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом цього підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти принципів та методів побудови системи управління персоналом на підприємстві;
- провести аналіз профілю діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»;
- оцінити систему управління персоналом на підприємстві та дослідити фактори її покращення.
- сформувати систему принципів та методів вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»;

- запропонувати нову систему управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і практичні засади системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження - ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки».

Дослідження базується на системному загальнотеоретичному осмисленні досягнень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем побудови та покращення системи управління персоналом на підприємстві.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ і процесів в ринкових умовах з використанням системного та ситуаційного підходів. Для вирішення окремих завдань використовувались: абстрактно-логічний метод; метод синтезу – для адаптації зарубіжного досвіду; метод порівняльного аналізу – при дослідженні економічних категорій, методик оцінки, шляхів та напрямів вирішення досліджуваної проблеми; статистико-економічний – при аналізі сучасного стану та тенденцій розвитку об'єкта дослідження та інші методи).

Джерела дослідження Розгляду різних аспектів системи управління персоналом, зокрема: змісту, мотивації і стимулювання праці значну увагу в своїх дослідженнях приділяли зарубіжні дослідники: Гастев А.К., Ф. Герцберг, Ільїн Є.П., А. Маслоу, Е. Мейо, Якокка Ли і вітчизняні автори Гаврілов А.Г., Завадський І.С., Зіновєв І.Ф., Павлов В.Н., Шепель В.М., Червінська Л.П., Черемісіна С.Г. та інші. Проблеми мотивації і розвитку людського капіталу в ринкових умовах стали об'єктом уваги А. Колта, Д. Богині, О. Крушельницької, С. Корецької, М. Семеникіної та інших українських вчених. Разом з тим питання, пов'язані з вдосконаленням системи управління організації в сучасних умовах потребують подальшої розробки як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Практичне значення отриманих результатів Отримані в результаті дослідження теоретичні та практичні висновки можуть бути використані в процесі управління трудовими ресурсами підприємства.

Апробація. Апробація власних наукових досліджень – опубліковані наукові статті, участь у науково-практичних конференціях, участь у дослідженнях за науковою темою кафедри економіки, менеджменту і маркетингу.

Публікації досліджень – опубліковані наукові статті.

Структура дипломної роботи. Дослідження складається зі вступу, 3 розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списків літератури і джерел дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття системи управління персоналом

Відповідно до загально прийнятих концепцій в менеджменті, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об'єднані у п'ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Основні компоненти організації тісно взаємопов'язані між собою, і від якості їхньої взаємодії залежить успіх організації. Оскільки організація є соціотехнічною системою, а основною складовою будь-якої соціальної системи є люди, то їм необхідно приділяти особливу увагу як чиннику внутрішнього середовища організації і, відповідно, джерелу підвищення ефективності роботи всієї системи[1, с. 8].

Трудові ресурси (персонал) підприємства - це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи та вкладають їх у проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства[2, с.33].

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття, в табл. 1.1 розглянемо деякі з них.

Зазначенні визначення мають безліч відмінностей, вони належать до найбільш різних аспектів управління персоналом: певна частина авторів визначає, що управління персоналом - це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і навіть особлива наука; інші говорять про те, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

Таблиця 1.1.

Визначення «управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними
економістами

Автори	Визначення
Ситник Н.І.[9]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Виноградський М.Д. [10]	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [11]	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А. Я. [12]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О. [13]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Пелих А.С. [14]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Продовження таблиці 1.1

Автори	Визначення
Линенко А. В. [15]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

* Джерело: складено автором

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх визначення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи[18, с.22].

Система управління персоналом – складова частина концепції управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень[17, с. 281].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівникам, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління персоналом стрімко розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) — це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління [18, с. 23].

Система управління персоналом складається з ряду взаємопов'язаних підсистем (елементів) (Рис.1.1).

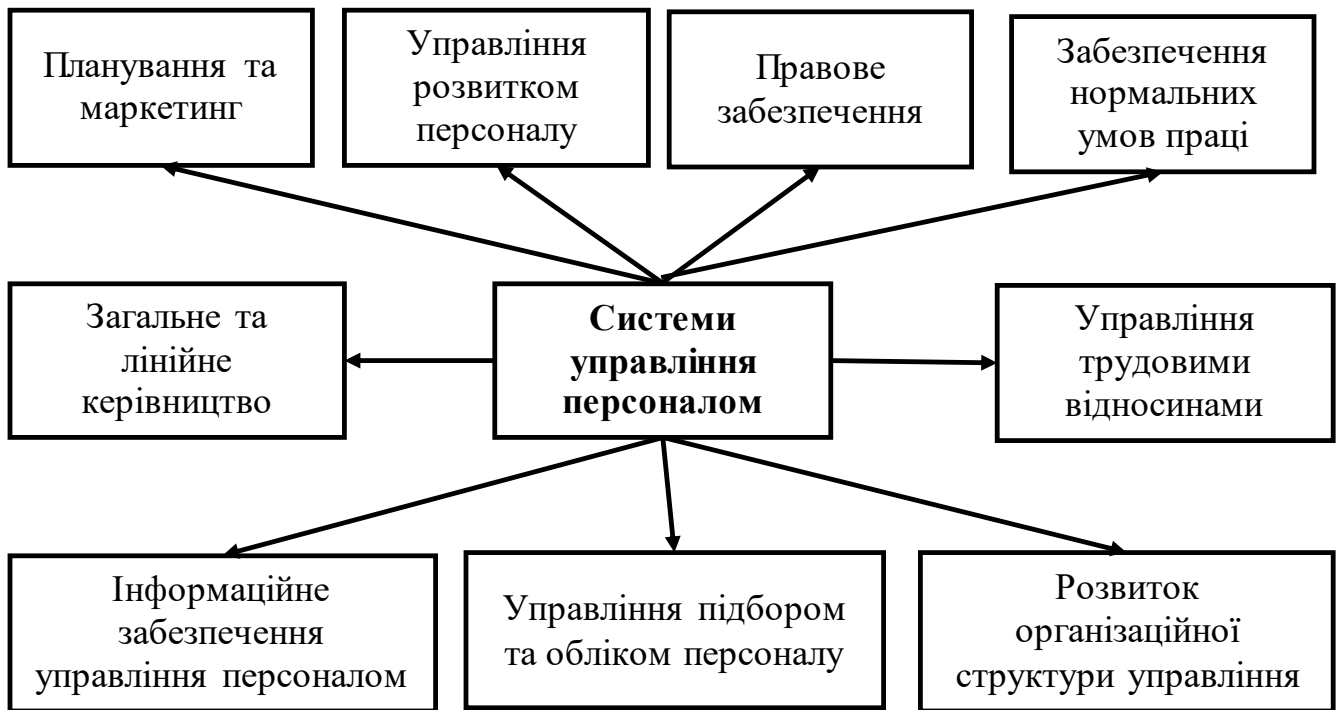


Рис. 1.1. Підсистеми (елементи) системи управління персоналом

*Джерело: складено автором

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами:

1. Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.

2. Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці.

3. Підсистема управління підбором та обліком персоналу. здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, обліку зарахування, заохочення та звільнення персоналу.

4. Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами.

5. Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці.

6. Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації

7. Підсистема розвитку організаційної структури управління

8. Підсистема правового забезпечення

9. Підсистема інформаційного забезпечення управління персоналом.

Для різних організацій мети системи управління персоналом варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. На рис.1.2 зображено структуру цілей системи управління персоналом організації.

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації:

- економічні (всі цілі спрямовані на досягнення підвищення кінцевого прибутку);
- науково-технічні (із з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.



Рис. 1.2. Структура цілей системи управління персоналом

* Джерело: складено автором

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації:

- економічні (всі цілі спрямовані на досягнення підвищення кінцевого прибутку);

- науково-технічні (із з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Таким чином, функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, наданий у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Функції управління персоналом

Функції управління персоналом	Завдання
Функція «визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> • планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
Функція «забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка.
Функція «використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу.
Функція «розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

* Джерело: складено автором на основі [16]

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей,

а з другого — люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта — людини.

Побудова системи управління персоналом на підприємстві базується на великому ряді принципів, які повинен брати до уваги кожен керівник.

1.2. Принципи побудови системи управління персоналом на підприємстві

У загальному випадку принципи побудови системи управління персоналом — це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відбивають об'єктивно діючі закони і закономірності. [6 с. 53].

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом:

1. Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації (Рис 1.3).
2. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом організації (Рис 1.4).

До першої групи належать такі принципи:

1. Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва (або принцип цілеспрямованості). Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.
2. Принцип первинності функцій управління персоналом. Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом.
3. Принцип оптимальності співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом. Визначає пропорції між функціями, спрямованими на

організацію системи управління персоналом (інтрафункцій), і функціями управління персоналом (інфрафункцій).

4. Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій. Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва.

5. Принцип модельованих (принцип потенційних імітацій). Означає, що система може бути представлена кінцевим безліччю моделей, кожна з яких відображає певну грань її сутності. Так, в структурі оптимізаційних моделей комплексної системи управління персоналом, що оптимізуються параметри попереднього рівня стають обмеженнями для завдань наступного рівня, тобто зберігається спадкоємність цілей різного рівня. В окремому випадку тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління персоналом повинен вміти імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника і кілька функцій працівників свого рівня.

6. Принцип економічності. Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У разі якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим в результаті їх здійснення.

7. Принцип прогресивності. Відповідність системи управління персоналом передовим закордонним і вітчизняним аналогам.

8. Принцип перспективності. При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.

9. Принцип комплексності. При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язку, стан об'єкта управління тощо).

10. Принцип оперативності. Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають негативні відхилення.

11. Принцип оптимальності. Багатоваріантна опрацювання пропозиції щодо формування системи управління персоналом забезпечує вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва.

12. Принцип простоти. Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює. Безумовно, це виключає спрощення системи управління персоналом на шкоду виробництву.

13. Принцип науковості. Розробка заходів щодо формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління і з урахуванням зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах.

14. Принцип структурності. Чи означає можливість опису цілого через встановлення зв'язків і відносин частин цілого, тобто через структуру; наприклад, організаційна структура, що здійснює функції управління персоналом, збігається з організаційною структурою підприємства; функціональна структура утворює взаємозв'язку основних функцій управління персоналом підприємства.

15. Принцип ієрархічності. У будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації "вниз" (дезагрегування, деталізація) і "вгору" (агрегування) по системі управління.

16. Принцип автономності. У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників.

17. Принцип узгодженості (принцип узгодження цілей). Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі.

18. Принцип стійкості. Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в не вигідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.

19. Принцип багатоаспектності. Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому та ін.

20. Принцип прозорості. Система управління персоналом повинна мати концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних "несучих конструкціях" (етапах, фазах, функціях) для різних по економічному змісту процесів управління персоналом.

21. Принцип комфортності. Система управління персоналом повинна забезпечити максимум розкриття здібностей людини, розвитку творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень людиною. Наприклад, вибіркова друк даних, різноманітність обробки, спеціальне оформлення документів із виділенням істотної інформації, їх гармонійний зовнішній вигляд, виняток зайвої роботи при заповненні документів тощо.

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації.

1. Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва (або принцип цілеспрямованості).	9. Принцип комплексності.
2. Принцип первинності функцій управління персоналом.	10. Принцип оперативності.
3. Принцип оптимальності співвідношення інтра- і інтрафункцій управління персоналом.	11. Принцип оптимальності
4. Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій.	12. Принцип простоти.
5. Принцип модельованих (принцип потенційних імітацій).	13. Принцип науковості.
6. Принцип економічності.	14. Принцип структурності.
7. Принцип прогресивності.	15. Принцип ієрархічності
8. Принцип перспективності.	16. Принцип автономності.
	17. Принцип узгодженості (принцип узгодження цілей)
	18. Принцип стійкості
	19. Принцип багатоаспектності
	20. Принцип прозорості
	21. Принцип комфортності.

Рис.1.3. Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації.

*Джерело: складено автором на основі [6, с.53]

До другої групи принципів, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом, відносяться такі:

1. Принцип концентрації. Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішенні основних задач або концентрація інших функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.

2. Принцип спеціалізації. Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.

3. Принцип паралельності. Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.

4. Принцип адаптивності (принцип взаємодії з навколишнім середовищем). Чи означає пристосовність системи управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи. Комплексна система управління персоналом є відкритою системою, тобто обмінюється з зовнішнім середовищем енергією, речовиною та інформацією. В результаті такого обміну у відкритих системах відбуваються процеси зміни їх ентропії і накопичення інформації. Принцип взаємодії з навколишнім середовищем обумовлює можливість синергетичного вивчення системи, тобто процесів становлення системи, форм стаціонарних станів, характеру руйнування і згасання.

5. Принцип наступності. Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і з різними фахівцями, стандартне їх оформлення.

6. Принцип безперервності. Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу затримки документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.

7. Принцип ритмічності. Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом.

8. Принцип прямоточності. Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з вироблення певного рішення. Вона буває горизонтальна і вертикальна (взаємозв'язку між функціональними підрозділами і взаємозв'язку між різними рівнями управління).

9. Принцип зворотного зв'язку. Вперше був сформульований Н. Вінером як подача сигналу з виходу об'єкта по спеціальних каналах зв'язку на його вхід. Згідно з його теорією регулювання, функціонування комплексної системи управління персоналом можна трактувати з позицій людського капіталу підприємства:

людський капітал можна розглядати як накопичений багаж знань і навичок, приріст яких утворюється в трудовому процесі. Позитивний зворотний зв'язок, яка посилює сигнал на виході, сприяє розвитку самоорганізації персоналу.

10. Принцип необхідної різноманітності. Вперше був сформульований У. Р. Ешбі і говорить, що успішно впоратися з великою різноманітністю може тільки така система, яка сама має достатню різноманітність. При цьому найбільш ефективною є система, у якій число різноманітних елементів і їхніх статків обмежена як по максимуму, так і по мінімуму. Для динамічного саморозвитку соціальних систем необхідні постійний розкид і різноманітність елементів системи, так як однаковість не створює гармонії і нежиттєздатною.

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом, відносяться такі:

1. Принцип концентрації	6. Принцип безперервності
2. Принцип спеціалізації	7. Принцип ритмічності
3. Принцип паралельності	8. Принцип прямоточності
4. Принцип адаптивності (принцип взаємодії з навколишнім середовищем)	9. Принцип зворотного зв'язку
5. Принцип наступності	10. Принцип необхідної різноманітності

Рис. 1.4. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом

* Джерело: складено автором на основі [6, 57].

Необхідно відзначити, що всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування персоналу в організації.

Отже, принципи побудови системи управління слід відрізняти від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні і носять обов'язковий характер, а сукупність методів може змінюватися в залежності від зміни умов при

збереженні принципів. Принцип дозволяє формувати систему методів і кожен метод окремо. Але метод не має такого впливу на принцип, так як останній об'єктивний.

1.3. Методи побудови системи управління персоналом

Методи побудови системи управління персоналом — інструментарій, який застосовують для збирання вихідних даних, дослідження й аналізу стану наявної системи управління персоналом, а також розробки й економічного обґрунтування та реалізації організаційного проекту нової системи управління персоналом. Найбільший ефект досягається при застосуванні системи методів, що дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з різних боків і уникнути помилок[18].

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні методи[6, с. 55](Рис.1.5):

1) метод декомпозиції – дозволяє розчленувати складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції);

2) метод послідовної підстановки – дозволяє дослідити вплив на формування системи управління персоналом окремо кожного фактору, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують та обирають найбільш суттєві;

3) метод порівнянь – дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою провідного підприємства, з нормативним станом або станом у минулому періоді;

4) динамічний метод – передбачає розташування даних в динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом;

5) метод структуризації цілей – передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємоув'язка, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом;

б) експертно-аналітичний метод – ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів;

За допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків;

7) нормативний метод – передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління підприємства в цілому та системи управління персоналом;

8) параметричний метод – встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеню їх відповідності;

9) метод функціонально-вартісного аналізу – дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо:

10) метод головних компонентів – дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дає можливість порівняти не

множину показників однієї системи управління персоналом з множиною показників іншої подібної системи, а лише один;

11) балансовий метод – дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з діючим фондом робочого часу їх виконання);

12) досвідний метод – базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи;

13) метод аналогій – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається. Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначення меж і умов їх використання;

14) метод творчих нарад – передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити найбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом;

15) метод колективного блокноту («банку ідей») – дозволяє поєднувати незалежне висування ідей кожним експертом з наступною їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом;

16) метод контрольних запитань – полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання з удосконалення системи управління персоналом;

17) блочний метод – типові блочні рішення ув'язуються разом із оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом.

Методи побудови системи управління персоналом				
метод декомпозиції	метод послідовної підстановки	метод порівнянь	динамічний метод	
метод структуризації цілей		нормативний метод	параметричний метод	метод аналогій
досвідний метод	балансовий метод	метод головних компонентів	експертно-аналітичний метод	
	метод творчих нарад	метод колективного блокноту («банку ідей»)		блочний метод
		метод функціонально-вартісного аналізу		метод контрольних запитань

Рис. 1.5. Методи побудови системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [6].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДУБОВИЦЬКИЙ ЗАВОД СІЛЬГОСПТЕХНІКИ»

2.1. Загальна характеристика профілю діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

Місією ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» є задоволення попиту споживачів високоякісними фронтальними навантажувачами та навісним обладнанням на МТЗ.

Бачення компанії – заняття провідного становища в галузі шляхом підвищення конкурентоспроможності діяльності та продукції.

ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» було створено в 2009 році у формі Товариства з обмеженою відповідальністю. Суспільство має свою печатку, бухгалтерський баланс. ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» є юридичною особою і підлягає державній реєстрації відповідно до закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю», інших нормативно-правових актів. Адреса ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» Сумська область, Кролевецький район, село Дубовичі.

Мета діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» – отримання прибутку шляхом торгівлі високоякісним обладнанням для швидкого та зручного виконання навантажувально-розвантажувальних робіт за мінімальні кошти.

У компанії є власний сайт де розміщена вся продукція та контактні номери для зручних замовлень, а для кращого розуміння асортименту та всіх плюсів саме даної продукції є канал на YouTube, де зняті порівнювальні ролики продукції ДЗСТ та їх конкурентів (за допомогою каналу продажі збільшились на 37%).

ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» (ТОВ ДЗСТ) починаючи з 2009 року, виготовляє навісне обладнання для тракторів, займається серійним виробництвом деталей і запчастин, виконанням разових та оптових замовлень,

відновленням деталей за кресленням, ескізом або зразком, виробництвом металоконструкцій. Якщо є тільки виріб, але немає креслень - завод вирішить всі складнощі і розробить технологію під задачі замовника[3].

Основними видами продукції компанії є: навантажувач фронтальний для трактора, змінне обладнання до навантажувача (ківш, вила, захват, гак); відвал снігоприбиральний для трактора; захват для колод на задню навіску трактора.

Підприємство надає споживачам різноманітні послуги такі як: токарна обробка на верстаті ЧПУ; фрезерна обробка на верстаті ЧПУ; різання металу на плазмовому верстаті ЧПУ; Масове виготовлення деталей, запчастин; послуги конструктора; виготовлення конструкцій з металу.

На виробництві є широка лінійка обладнання для обробки металу різанням і тиском. Вони здійснюють заявки різних обсягів - від малих партій індивідуальних клієнтів до великих поставок оптовим покупцям, як в Україні, так і за кордон. ТОВ «ДЗСТ» має свій конструкторський відділ, фахівці якого в найкоротші терміни спроектують потрібну Вам деталь високої складності, а своє виробництво забезпечить виготовлення або ремонт виробу[3].

ТОВ «ДЗСТ» має власну розробку швидкоз'ємного фронтального навантажувача ДубОк-12, який має вантажопідйомність 1200 кілограмів і оснащений рамкою EURO для додаткової установки ковшів, вил, захватів, крюків.

У власності підприємства знаходяться такі активи, як:

- виробниче обладнання;
- складське обладнання та оргтехніка;
- офісне обладнання та оргтехніка;
- товарні запаси на складі.

ТОВ «ДЗСТ» з метою придбання конкурентної переваги прагне розширити свою клієнтську базу. Хоча компанія постійно рекламує свою продукцію на можливих виставках (лютий – м. Київ (ст.м. Виставковий центр) «Зернові

технології», травень – м. Черкаси «Агро шоу», червень – м. Київ (ВДНГ) «Агро-2018», вересень – м. Кропивницький «Агро Експо»), соц. мережах, але кращу рекламу як завжди роблять вдячні клієнти.

ТОВ "ДЗСТ" - на сьогоднішній день єдиний постачальник, який в турботі про своїх клієнтів зібрав максимально повний портфель високоякісної продукції та розробляє нові цікаві розробки, наприклад в цьому році вони випустили пилку для обрізання гілок «DUBOREZ-3600», так як це новітнє обладнання то завод доставляє, установлює та проводить інструктаж.

Компанія все виробляється на заводі, за винятком деяких особливих деталей як «джойстик» на 2 або 3 секції або на ту ж саму пилку, імпортуються деталі з Італії.

Пошуком нових ринкових ніш і дослідженням кон'юнктури ринку займається директор. Він же планує участь у виставках, промо-акціях і в інших заходах для презентації продукції. Одночасно з цим директор веде роботи зі зниженням собівартості товару.

ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» у 2018 році здобув національний сертифікат «Компанія року» за вагомий внесок у розвиток економіки регіону, здобуття права першості в галузі та відмінну динаміку розвитку підприємства, згідно КВЕД 25.62 «Механічне оброблення металевих виробів. У 2019 році отримав сертифікат «Вибір споживача» за здобуття права першості компанії серед споживачів товарів та послуг України, що підтверджено фінансово-економічними показниками підприємства, згідно КВЕД 25.62 «Механічне оброблення металевих виробів» (Додаток А, Б).

На підприємстві працюють 21 чоловік з них: директор, менеджер зі збуту, менеджер з постачання, бухгалтер, інженер-технолог, інженер-конструктор, інженер-програміст, маляр, 3 зварника, 4 слюсаря та 6 різноробочих.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» у 2018-2020 роках

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів [4, с. 93]

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу [5, с. 169].

Основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є такі:

- дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;
- оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів [3].

Для аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДЗСТ» у першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ДЗСТ»

Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10431,0	15977,0	15716,0	5285,0	50,67,0
Валовий прибуток, тис. грн.	2292,0	4363,0	5235,0	2943,0	128,4,0
Чистий прибуток, тис. грн.	124,0	221,0	197,0	73,0	58,87,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	12,0	21,0	21,0	9,0	75,0
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	1570,0	1387,0	1963,0	393,0	25,03,0
– оборотних активів	5227,0	4469,0	3628,0	-1599,0	-30,59,0
Фондовіддача	6,64,0	11,52	8,01	1,36	20,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,00	3,58	4,33	2,34	117,07
Продуктивність праці, тис. грн.	869,25	760,81	748,38	-120,87	-13,9
Рентабельність господарської діяльності, %	1,19	1,38	1,25	0,06	

* Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЗСТ»

На основі аналізу можна зробити висновки, що підприємство є рентабельним, але якщо порівняти 2019-2020 роки, то рентабельність зменшилась на 0,13% (рис.2.1).

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році становив 10431 тис. грн., тоді як у 2020 він збільшився на 5285 тис. грн. Чистий прибуток підприємства характеризується збільшенням у порівнянні 2018 та 2020 років. Якщо у 2018 році він становив 124 тис. грн., то в 2020 році цей показник виріс на 58% і дорівнював 197 тис. грн. Але все ж таки в 2019 році це й показник був більше і становив 221 тис. грн.



Рис. 2.1. Рентабельність господарської діяльності ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» за 2018-2020 роки

*Джерело: складено автором

Що стосується середньорічної вартості необоротних та оборотних активів, то перший показник схильний до збільшення, а другий навпаки зменшується. Якщо в 2018 році показники становили 1570 тис. грн. та 5227 тис. грн., то в 2020 році середньорічна вартість необоротних активів збільшилася до 1963 тис. грн. (на 25%), а оборотні активи зменшилися на 30% і становили 3628 тис. грн.

Ефективність управління основним засобами на підприємстві зростає. У 2018 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 6,64 грн на кожну використовувану гривню основних засобів. У 2020 році показник зростає до 8,01 грн. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів. Позитивним зрушенням слід вважати загальне зростання ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в

2017 році цей показник становив 2,00 обороти, то в 2019 році відбулося прискорення оборотності на 117,07%.

Щоб краще ознайомитися з фінансовим станом підприємства, проведемо дослідження його активів та зобов'язання. Активи підприємства — це майно в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку [20, с.49]. Їх поділяють на матеріальні (запаси, основні засоби) та нематеріальні, а також ті, які пов'язані з юридичними правами.

Динаміку активів підприємства ТОВ «ДЗСТ» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.2).

Як видно з таблиці загальна величина активів підприємства ТОВ «ДЗСТ» становить 6797 тис. грн. та 5591 тис. грн. відповідно в 2018 та 2020 роках. Найбільша частина активів припадає на основні засоби. У 2020 році загальна вартість основних засобів становила 1963 тис. грн., що складає 35,11% в структурі активів. Їх питома вага збільшилась порівняно з 2018 роком на 12,01 пунктів структури.

Запаси підприємства в 2020 році склали 1474 тис. грн., проте це на 1860 тис. грн. менше порівнюючи з 2018 роком. Грошові кошти підприємства в 2020 році збільшилися на 113 тис. грн. (на 269,05%) порівняно з 2018 роком і склали 155 тис. грн.

Таблиця 2.2

Активи підприємства ТОВ «ДЗСТ» у 2018-2020 рр.

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2019 рік до 2017 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	Питома вага
Основні засоби	1570,0	23,10	1387,0	23,69	1963,0	35,11	393,0	25,03	12,01
Запаси	3334,0	49,05	2376,0	40,57	1474,0	26,36	-1860,0	-55,79	-22,69
Поточні біологічні активи	103,0	1,52	75,0	1,28	27,0	0,48	-76,0	-73,79	-1,03
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1166,0	17,15	1171,0	20	1161,0	20,77	-5,0	-0,43	3,61
Інша поточна дебіторська заборгованість	25,0	0,37	180,0	3,07	331,0	5,92	306,0	1224,0	5,55
Грошові кошти та їх еквіваленти	42,0	0,62	149,0	2,54	155,0	2,77	113,0	269,05	2,15
Витрати майбутніх періодів	557,0	8,19	518,0	8,85	480,0	8,59	-77,0	-13,82	0,39
Разом	6797,0	100,0	5856,0	100,0	5591,0	100,0	-1211,0	1375,2	

* Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЗСТ»

Оцінимо динаміку зобов'язань підприємства ТОВ «ДЗСТ» виходячи з даних балансу (табл. 2.3).

Зобов'язання – заборгованість підприємства, що виникає внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють економічні вигоди[21].

Таблиця 2.3

Зобов'язання підприємства ТОВ «ДЗСТ» у 2018-2020 рр.

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 рік до 2018 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п-в стр-ри
Статутний капітал	1853	27,27	1853	30,92	1853	31,13	0	0	3,86
Нерозподілений прибуток	-67,0	-0,99	-26,0	-0,43	17,0	0,29	84,0	-125,37	1,27
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	631,0	9,28	372,0	6,21	278,0	4,67	-353,0	-55,943	-4,61
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	4229,0	62,23	3752,0	62,62	3728,0	62,62	-501,0	-11,847	0,40
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2756,0	40,55	2244,0	37,45	2186,0	36,72	-570,0	-20,682	-3,83
Поточні зобов'язання за розрахунками	1473,0	21,67	1508,0	25,17	1542,0	25,90	69,0	4,68432	4,23
Інші поточні зобов'язання	150,0	2,21	41,0	0,68	77,0	1,29	-73,0	-48,667	-0,91
Разом	6796,0	100,0	5992,0	100,0	5953,0	100,0	-843,0	-241,83	

* Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності «ДЗСТ»

У структурі зобов'язань ТОВ «ДЗСТ» найбільшу питому вагу займають поточні заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, величина яких у 2020 році становить 3728 тис. грн., що на 501 тис. грн., або на 11,85% менше ніж у 2018 році. У 2018-2019 роки підприємство мало непокріті збитки минулих періодів. Зокрема, нерозподілений збиток 2018 року становив 67 тис. грн. і в 2019 році – 26 тис. грн. У 2020 році підприємству вдалося покращити цей показник і покрити збитки минулих періодів.

Статутний капітал підприємств ТОВ «ДЗСТ» становить 1853 тис. грн. або 31,13% в структурі усіх зобов'язань.

Майнове становище підприємства характеризується сумою господарських засобів, що знаходяться в його розпорядженні. Сума господарських коштів являє собою узагальнену вартісну оцінку активів, що відображені в балансі підприємства. Зростання даного показника свідчить про нарощування майнового потенціалу [22, с.225]. При аналізі потрібно здійснити оцінку вартості майна в цілому, а також тієї частки, яка перебуває у власності і розпорядженні компанії. За даними фінансової звітності з табл. 2.4 проведемо дослідження і оцінимо майновий стан підприємства ТОВ «ДЗСТ».

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану ТОВ «ДЗСТ»

Показник	Роки			Відхилення 2020р. до 2018р.
	2018	2019	2020	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	6797,0	5856,0	5591,0	-1206,00
Вартість необоротних активів, тис. грн.	1570,0	1387,0	1963,0	393,00
Вартість оборотних активів, тис. грн.	5227,0	4469,0	3628,0	-1599,00
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	3334,0	2376,0	1474,0	-1860,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1191,0	1351,0	1492,0	301,00
Грошові кошти, тис. грн.	42,0	149,0	155,0	113,00
Зареєстрований капітал, тис. грн.	1589,0	1589,0	1589,0	0,00
Власний капітал, тис. грн.	1785,5	1827,0	1870,0	84,50
Залучений капітал, тис. грн.	5011,0	4029,0	3720,0	-1291,00
Довгострокові зобов'язання для формування необоротних активів, тис. грн.	631,5	372,0	278,0	-353,50
Поточні зобов'язання, тис. грн.	4379,5	3657,0	3998,0	-381,50
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	847,5	812,0	-370,0	-1217,50
Частка власних оборотних активів	0,16	0,18	-0,10	-0,26
Коефіцієнт постійності активів	0,88	0,76	1,05	0,17
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,30	0,31	0,54	0,24
оборотних і необоротних активів	3,33	3,22	1,85	-1,48

* Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності «ДЗСТ»

Провівши аналіз, бачимо, що загальна вартість майна (активів) ТОВ «ДЗСТ» зменшилась в 2020 році на 1206 тис. грн. порівняно з 2018 роком. У 2020 році вартість необоротних активів збільшилася на 393 тис. грн., а обороті – навпаки зменшилися на 1599 тис. грн.

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2020 році отримав від'ємний результат: -10 тис. грн, тоді як в 2018 він становив 847,5 тис. грн. Отже, слід зазначити, що підприємство втрачає платоспроможність.

Дохід підприємства – це фінансові ресурси, що формуються в результаті виробництва та реалізації товарів, забезпечують кругообіг основного та оборотного капіталу.

При аналізі фінансової діяльності підприємства більша увага приділяється розгляду структури одержуваних доходів та динаміки формування прибутку. Це пов'язано з тим, що прибуток є основним оціночним показником діяльності фірми, а так само є джерелом надходження доходів до бюджету держави, за допомогою системи оподаткування[23, с. 620].

Проведемо аналіз доходу підприємства ТОВ «ДЗСТ» дослідивши джерела його доходів за звітом про фінансові результати (табл. 2.5).

Отже, з табл. 2.5 видно, що підприємство в 2020 році отримала чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на суму 15716 тис. грн., що на 5285 тис. грн. або на 50,67% більше ніж за 2018 рік. Підприємство також отримує інші операційні доходи, які в 2020 році зменшилися на 677 тис. грн. в порівнянні з 2018 роком і складають 440 тис. грн.

Таблиця 2.5

Показники оцінки доходів ТОВ «ДЗСТ» за звітом про фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10431,0	15977,0	15716,0	5285,0	50,67,0
Інші операційні доходи, тис. грн.	1117,0	2054,0	440,0	-677,0	-60,61,0
Разом	11548,0	18031,0	16156,0	4608,0	-9,94,0

* Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЗСТ»

Аналіз операційних витрат підприємства ТОВ «ДЗСТ» за елементами будемо проводити згідно даних звіту про фінансові результати і цифри занесемо в табл. 2.6.

Операційні витрати підприємства – виражені в грошовій формі витрати трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових ресурсів на здійснення операційної діяльності[5, с. 101].

Отже, в результаті аналізу спостерігаємо збільшення загальних операційних витрат на 66,49% за періоди 2018-2020 років. У 2020 році ці витрати становили 16057 тис. грн., що на 6413 тис. грн. більше ніж у 2018 році (9644 тис. грн.).

Найбільшу частину витрат у 2020 році займають матеріальні витрати 56,52%, які складають 9076 тис. грн. У 2018 році цей показник був на 3653 тис. грн. менший і дорівнював 5423 тис. грн. Слід зазначити, що витрати на оплату праці у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшилися аж в 2 рази, тобто на 100%. Це спричинено збільшення кількості працівників на підприємстві.

Таблиця 2.6

Показники оцінки операційних витрат підприємства ТОВ «ДЗСТ» за
елементами

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 рік до 2018 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в стр- ри
Матеріальні витрати	5423,0	56,23,0	7201,0	51,53	9076,0	56,52	3653,0	67,36	0,29
Витрати на оплату праці	2571,0	26,66	4350	31,13	5142,0	32,02	2571,0	100,0	5,36
Відрахування на соціальні заходи	1297,0	13,45	1196,0	8,56	1140,0	7,10	-157,0	-12,10	-6,35
Амортизація основних фондів	285,0	2,96	259,0	1,85	260,0	1,62	-25,0	-8,77	-1,34
Інші операційні витрати	68,0	0,71	969,0	6,93	439,0	2,73	371,0	545,59	2,03
Разом	9644,0	100,0	13975,0	100,0	16057,0	100,0	6413,0	66,49,0	

* Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ДЗСТ»

Важливу роль у прийнятті рішень відіграє аналіз «витрати-обсяг-прибуток». це один із методів дослідження певних очікуваних результативних показників підприємства та їх взаємозв'язку під впливом факторів виробництва. Дослідження зв'язку між обсягом виробництва чи реалізації, очікуваним прибутком, сумою понесених витрат та іншими пов'язаними із ними показниками можна наочно продемонструвати за допомогою формул та графіків. Саме така інтерпретація дає можливість визначити обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного прибутку; визначити величину прибутку за певного обсяги продажу; дослідити вплив зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства, а також розробити оптимальну структуру витрат та виробництва для отримання максимального результату.

Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» - це аналіз поведінки витрат, в основі якого сконцентроване взаємозв'язок витрат, виручки (доходу), обсягу виробництва і прибутку, це інструмент управлінського планування і контролю[7 с. 516].

Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» побудований на підставі розподілу витрат на змінні та постійні, а також розрахунку точки беззбитковості, що визначає критичний обсяг реалізації.

Точка беззбитковості - це обсяг реалізації (діяльності), за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам, а прибуток відповідно дорівнює нулю[7 с. 516].

Тепер розрахуємо беззбитковий рівень господарської діяльності ТОВ «ДЗСТ» у 2018-2020 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки рівня фінансової безпеки ТОВ «ДЗСТ», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2020 рік до 2018 року, +/-
	2018	2019	2020	
Сукупний дохід	10431,0	15977,0	15716,0	5285,0
Сукупні витрати	9644,0	13975,0	16057,0	6413,0
Змінні витрати	5423,0	7201,0	9076,0	3653,0
Постійні витрати	4221,0	6774,0	6981,0	2760,0
Чистий прибуток	124,0	221,0	197,0	73,0
Валова маржа	5008,0	8776,0	6640,0	1632,0
Коефіцієнт валової маржі	0,48	0,55	0,42	-0,06
Витратомісткість доходу	0,52	0,45	0,58	0,06
Рівень беззбиткової діяльності	8791,78	12332,29	16523,10	7731,32
Змінні витрати, що забезпечують нульовий прибуток	16910,77	27361,90	28611,40	11700,63
Коефіцієнт фінансової безпеки	0,16	0,23	-0,05	-0,21

* Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ДЗСТ»

Дослідження показало, що рівень беззбитковості діяльності у 2020 році становить 16523,1 тис. грн., що на 7731,32 тис. грн. більше, ніж за 2018 рік. Але слід зазначити, що коефіцієнт фінансової безпеки досить маленький, а у 2020 році навіть негативний і становить -0,05.

Проаналізувавши фінансово-економічні показники підприємства ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніка», можна стверджувати, що підприємство є рентабельним.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніка»

Управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніка», спрямоване на досягнення ефективної діяльності підприємства та справедливості взаємин між працівниками.

Система управління працівниками ТОВ «ДЗСТ» проходить у своєму розвитку 3 стадії:

- аналіз ситуації (визначення потреби в робочій силі, виходячи з планів продажів, аналізу робочої сили, пошук альтернатив та інше);
- постановка цілей (кадрові цілі повинні збігатися з цілями організації). Цілі включають заходи щодо підвищення продажів;
- контроль (зіставлення досягнутих результатів з планом, усунення відхилень, які можуть включати наймання, навчання працівників).

На підприємстві ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніка» працюють 21 працівник на постійній основі. Плинність кадрів організації мінімальна, що дуже гарно впливає на продуктивність праці. Перелік працівників на підприємства ТОВ «ДЗСТ» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Працівники підприємства ТОВ «ДЗСТ»

Посада	Чисельність працівників, чол.
Директор	1
Бухгалтер	1
Менеджер зі збуту	1
Менеджер з постачання	1
Інженер-технолог	1
Інженер-конструктор	1
Інженер-програміст	1
Зварник	3
Столяр	4
Різноробочі	6
Разом	21

* Джерело: складено автором

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» (рис.2.1). На чолі підприємства стоїть директор. В його безпосередньому підпорядкуванні, бухгалтер, менеджер зі збуту, менеджер з постачання, інженер технолог. Останній підпорядковує собі інженера-конструктора, інженера-програміста, зварників, столярів та різноробочих.

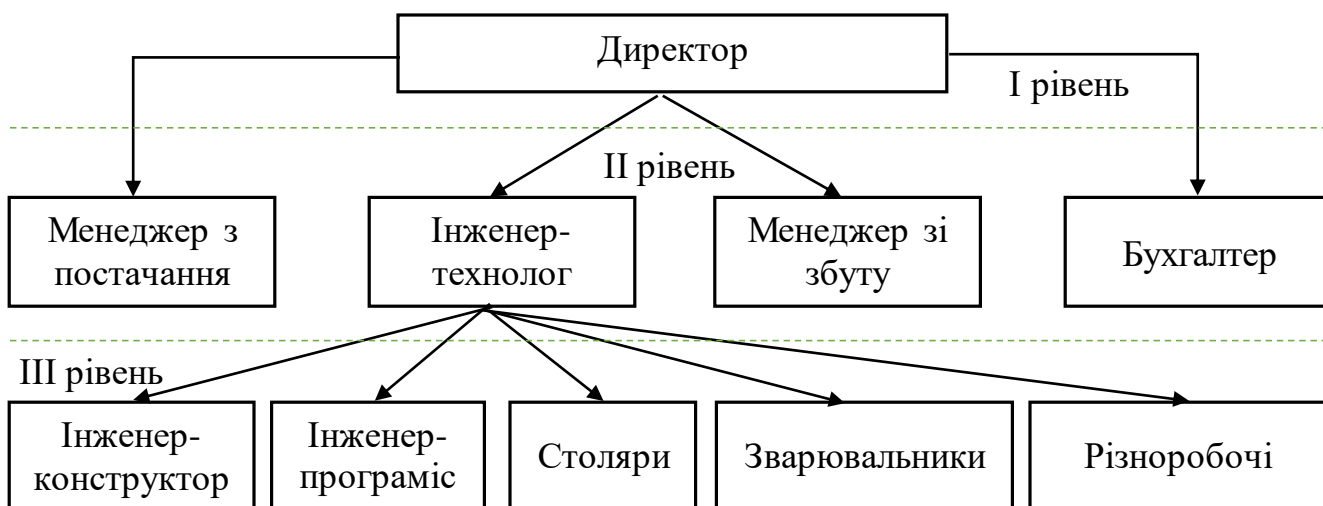


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ДЗСТ»

* Джерело: складено автором

Як ми бачимо на рис. 2.1 представлена лінійна структура управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки», яка характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління.

Практика показує, що найважливішим елементом досягнення довгострокової конкурентної стійкості сільськогосподарських підприємств є саме кадровий потенціал. У зв'язку з цим особливого значення набуває стратегічне управління кадровим потенціалом сільгосптоваровиробників відповідно до їх стратегічними цілями і завдань. На перший план виходять питання відбору, підготовки і професійного зростання фахівців і керівників, здатних приймати ефективні рішення в інноваційному середовищі.

Саме тому на ТОВ «ДЗСТ» дуже ретельно йде підбір кадрів. Хоча на заводі працюють лише 21 робітник, але всі висококваліфіковані, адже для високоякісної продукції потрібен не тільки якісний матеріал а й «золоті руки».

Переваги та недоліки структури управління підприємства представлені в табл. 2.

Таблиця 2.9

Переваги та недоліки структури управління ТОВ «ДЗСТ»

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпоряджень. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва.

*Джерело: складено автором

Стимулювання трудової діяльності ТОВ "ДЗСТ" заснована на наступних принципах:

1. мотиви, які рухають людиною, завжди індивідуальні;

2. мотивація не вичерпується одним фактором. Мотиви - це завжди комплекс. У сучасному менеджменті прийнято визначати не менше трьох-чотирьох основних мотивуючих факторів.

3. мотиви, потреби, цінності піддаються змінам. Зміни можуть відбуватися як у міру розвитку особистості, так і під впливом зовнішніх умов.

Система стимулювання ТОВ "ДЗСТ", як і в багатьох інших сервісних організаціях, складається з адміністративних, економічних та соціальних методів.

Система стимулів характеризує систему менеджменту організації як усталену і має високий рівень розвитку.

Важливо відзначити, що створення і трансформація системи стимулювання на підприємстві є процесом, розподіленим у часі. Зокрема, в таблиці представлена історія формування діючої системи мотиваторів в ТОВ "ДЗСТ"(табл. 2.10).

Представлена в таблиці історія впровадження в практику ТОВ "ДЗСТ" елементів системи стимулювання свідчить про планомірну і постійній роботі з розвитку цієї системи і підвищення мотивованості персоналу. Керівництвом підприємства в основу системи стимулювання праці співробітників ТОВ "ДЗСТ" були покладені цінні стимули, тобто заробітня плата.

Висока значимість матеріальних потреб в першу чергу пов'язана з провідним стимулом до трудової діяльності. Крім того, особлива увага приділяється мотиву потреби в стабільності, що так само активізується через незначне, але постійне підвищення заробітної плати.

Таблиця 2.10

Історія впровадження елементів системи стимулювання в ТОВ "ДЗСТ"

Елемент стимулювання	2009-2011	2011-2015	2015-2018
<u>Загальні умови праці:</u>			
- гарантії (лікарняний, відпустку 28 днів через 6 міс., посібники, фонди) всім співробітникам	+	+	+
- безпека, охорона праці і здоров'я (Медичний кабінет, прикріплення до лікарні)	+	+	+
- організація харчування, створення умов для відпочинку	+	+	+
- привітання та подарунки від компанії	+	+	+
<u>Імідж, культура організації:</u>			
- місія, система загальних для організації та персоналу ціннісних орієнтацій, логотип, форма співробітників	+	+	+
- корпоративні заходи, свята	+	+	+
<u>Інформування працівників</u>			
- регулярне інформування співробітників про справах, прийнятих рішеннях в компанії, про своїх можливостях і правах	+	+	+
- доступність загальних положень, інструкцій	+	+	+
Системи стимулювання і матеріальні заохочення, бонуси, доплати, компенсації, нематеріальні заохочення: звання і т.п.	+	+	+
Оцінка праці працівників, атестації та облік отриманих результатів при управлінні кар'єрою співробітників	-	+	+
Розвиток кадрів: адаптація, навчання співробітників, підвищення кваліфікації	+	+	+
Організація робочого місця: розташування, і оснащення робочого місця	+	+	+
Систематичний контроль задоволеності персоналу своєю роботою, аналіз причин плинності кадрів	-	+	+

Преміювання.

У ТОВ "ДЗСТ" встановлена система премій, виплачуваних персоналу за підсумками місяця і року. Вони залежать від виконання плану роботи, і виплачуються в залежності від виконаних завдань. План роботи формується на кожен день. Залежно від факту його виконання співробітникам виплачується премія в розмірі:

- 15% окладу керівникам;
- 10% окладу рядовим співробітникам.

Вважаю, що дана система преміювання є ефективною, оскільки враховує особистий внесок кожного співробітника в формування результату.

Крім цінкових методів мотивації в ТОВ "ДЗСТ" приділяється особлива увага соціально-психологічним методам. На підприємстві проводяться заходи, спрямовані на формування корпоративного духу, а так само на зміцнення психології команди.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації співробітників. Визначається концепція підготовки персоналу і регламентуються різні форми навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації. Метою введення різноманітних форм підготовки персоналу ТОВ "ДЗСТ" є:

- Підвищення кваліфікації персоналу;
- Створення кадрового резерву;
- Забезпечення максимальної зайнятості персоналу;
- Підвищення якості та загальної конкурентоспроможності послуг.

Згідно з даними проведеного аналізу велика частина елементів системи стимулювання оцінюється співробітниками і керівниками на рівні вище середнього.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДУБОВИЦЬКИЙ ЗАВОД СІЛЬГОСПТЕХНІКИ»

3.1. Принципи та методи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

Як свідчить аналіз підприємства, ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» потребує подальшого розвитку. Ключовим механізмом розширення його діяльності є формування нової системи управління. Для побудови цієї системи потрібно визначити цілі подальшого розвитку підприємства, завдання та удосконалити систему управління персоналом на принципах та за допомогою методів.

Головною метою компанії стає розширення підприємства для отримання більшого прибутку, шляхом збільшення виробництва продукції та збуту.

Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити завдання підприємства:

- 1) побудувати новий цех для виробництва товарів та заощадити його обладнанням;
- 2) створити відділ кадрів для набору персоналу у новий цех;
- 3) створити маркетинговий відділ для залучення нових клієнтів;
- 4) створити інвестиційний відділ для знаходження коштів на будівництво та інші витрати пов'язані зі створенням нового цеху
- 5) створити нову систему управління.

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» має переслідувати наступні цілі:

- забезпечення організації співробітниками, які мають високий рівень кваліфікації та зацікавленими у праці;
- ефективне використання працездатності, кваліфікації, практичного досвіду і майстерності всіх співробітників організації;

- формування сприятливих умов для професійного зростання співробітників і їх соціального розвитку;
- формування дієвих мотивацій;
- досягнення максимальної чуйності співробітників на цілі і потреби організації, зближення інтересів працівників і очікувань організації, пов'язаних з професійною діяльністю;
- систематичне доведення до співробітників політики організації і політики служби управління персоналом.

Нарощування чисельності співробітників організації веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також вдосконалення регламентації управління працівниками в організації. Існуюча система управління персоналом відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками при теперішній чисельності персоналу, яка існує зараз, але не дозволить ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при майбутній чисельності.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, в тому числі, зростання конкуренції на ринку. Тому вдосконалення системи управління персоналом повинно відповідати не лише поточним, а й перспективним напрямкам діяльності підприємства.

Як наслідок, для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» необхідно, в першу чергу, сформулювати кадрову стратегію виходячи з результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Відповідно до кадровою стратегією виділити ті складові управління персоналом, які мають найбільш високе значення для підприємства, і сформулювати елементи системи управління персоналом, що відповідають особливостям кадрової стратегії.

Організація могла б сформувати систему управління персоналом з усіх аспектів, але в цьому випадку зростають витрати на управління персоналом, оскільки підприємство має невеликий розмір навіть при збільшенні чисельності працівників, з економічної точки зору таке рішення було б неефективним.

Варіанти кадрової стратегії підприємства представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Варіанти кадрової стратегії ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежений ріст	Реалізована в даний час стратегія. Основним фактором підвищення ефективності управління підприємством виступають вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям виробництва, зниження плинності кадрів
Внутрішня перевага	Підприємство прагне знизити витрати на випуск продукції, використовує для цього, в тому числі, технологічні чинники	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання нормативів виробничих витрат
Зовнішня перевага	Підприємство прагне до посилення відмінності продукції від продукції конкурентів. Також використовуються технологічні чинники	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище і вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює продуктивний ряд з використанням можливостей ринку, в тому числі, формує продукцію за сегментами ринку	Орієнтація персоналу на розробку нових видів продукції і заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами

* Джерело: складено автором

З табл. 3.1 видно, що підприємство може реалізувати різні стратегії, напрямки вдосконалення системи управління персоналом. Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації даної стратегії

стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку. Стратегія диверсифікації, в цілому, приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали активно брати участь у вдосконаленні продукції відповідно до запитів покупців. Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити ряд проблем, в тому числі, проблему недостатньо високої рентабельності, але майбутня система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого будуть потрібні значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації на зовнішню середу.

Розглянемо принципи на яких буде побудована нова система управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» (рис. 3.1).

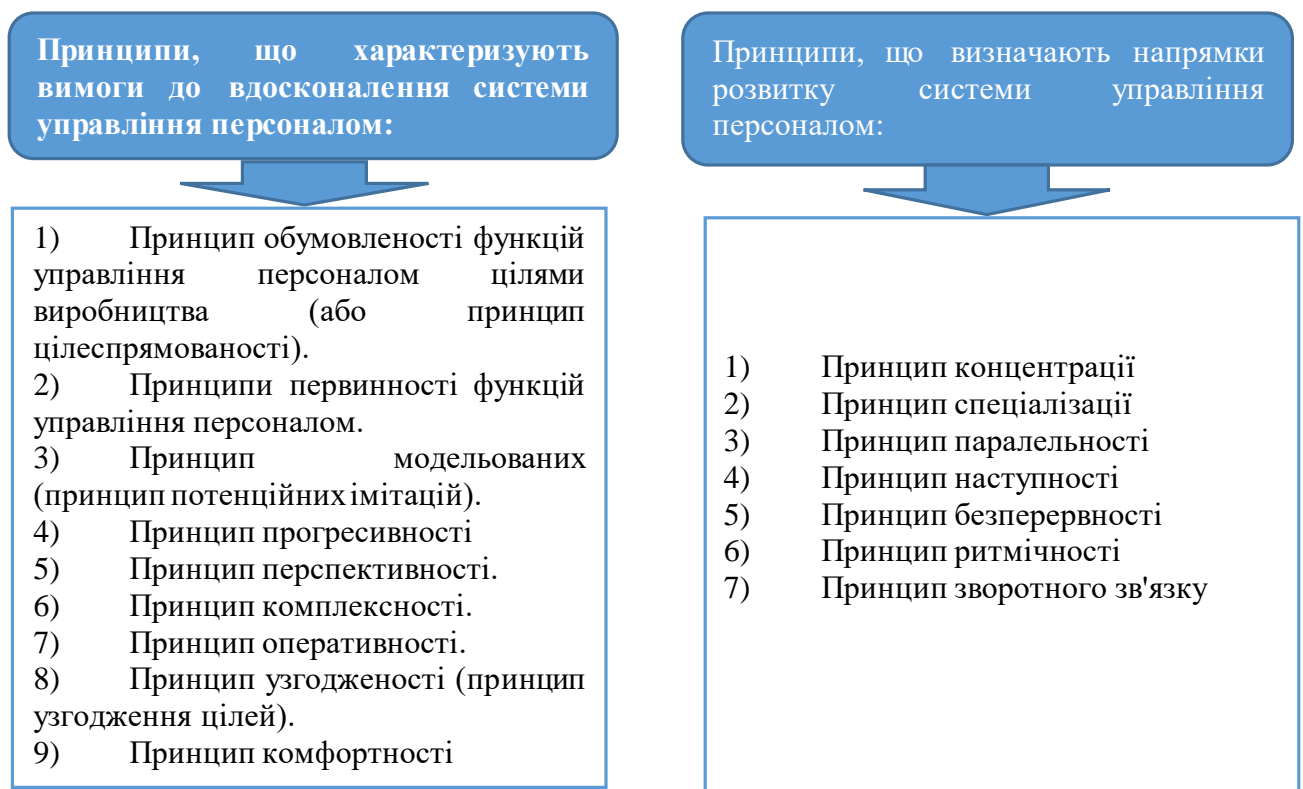


Рис. 3.1 Принципи удосконалення системи управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

* Джерело: складено автором

Для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» необхідно визначити методи її вдосконалення (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Методи створення нової системи управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

*Джерело: складено автором

Персонал організації вже орієнтований на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість за рахунок вдосконалення технологій випуску продукції знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників і їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом

відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Напрямки вдосконалення системи управління персоналом ТОВ

«Дубовицький завод сільгосптехніки»

Проблема	Вирішення
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус фахівця, а не керівника	Необхідно надати фахівцеві з управління персоналом статус керівника для забезпечення можливості формування системи управління персоналом і прийняття рішень в області стратегії управління людськими ресурсами організації
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідне досягнення більш високої задоволеності працею працівників за тими напрямками, з якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності і задоволеність взаєминами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з керівництвом підприємства
Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії	Необхідно удосконалити механізми контролю ефективності використання прийнятих на підприємство працівників. Для цього необхідно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитися відповідно до вимог до конкретної посади, що розробляються на основі опису посад. При розстановці персоналу одним з елементів трудової адаптації стає формування цільових показників випробування при прийомі на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників

Продовження таблиці 3.3

Проблема	Вирішення
<p>Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю відповідності працівників потребам компанії. Не використовується нематеріального стимулювання праці працівників</p>	<p>Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства в удосконаленні виробничої діяльності. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за результатами ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, що мають найбільш високий підготовку відповідно до потреб виробничої діяльності підприємства</p>
<p>Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам більш високий заробіток, реально не створює істотних стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, краще відповідають інтересам працівників</p>	<p>Необхідно, в першу чергу, сформулювати умови для задоволення професійних домагань працівників. Для цього використовується навчання, оскільки воно виступає інструментом розвитку персоналу, забезпечуючи кращу відповідність кваліфікації працівників виробничими потребами підприємства. З точки зору нематеріального стимулювання праці навчання повинно розглядатися як один з видів заохочень, який пропонується тільки працівникам, що демонструє високі результати професійної діяльності. Тому в рамках ділової оцінки керівництво повинне не тільки доводити до працівників її результати, а й заохочувати найбільш ефективно виконуючих обов'язки працівників за рахунок надання їм безкоштовного навчання або кращих умов по навчанню в порівнянні з іншими працівниками. Оскільки працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами, цілями організації і професійними навичками як засобом досягнення цілей організації і задоволенням професійних домагань, до працівників повинні доводитися цілі підприємства</p>

* Джерело: складно автором

3.2. Формування нової системи управління на підприємстві

Розширення підприємства ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» тягне за собою побудову нової системи управління персоналом: введення нових відділів та наймання нових працівників.

Склад працівників майбутнього підприємства наведений в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Працівники майбутнього підприємства ТОВ «ДЗСТ»

Посада	Чисельність працівників, чол
Головний директор	1
Директор	1
Бухгалтер	1
Менеджер по набору персоналу	1
Менеджер з інвестицій	1
Менеджер зі збуту	2
Маркетолог	1
Менеджер з постачання	1
Інженер-технолог	2
Інженер-конструктор	2
Інженер-програміст	1
Зварник	6
Столяр	8
Різноробочі	12
Разом	37

* Джерело: складено автором

З табл. 3.1 бачимо, що до персоналу додалися директор, менеджер зі збуту, менеджер по набору персоналу, менеджер з інвестицій, маркетолог, інженер-технолог, інженер конструктор, три зварника, 4 столяра та 6 різноробочих. Усього чисельність працівників складе 37 чоловік.

Розглянемо запропоновану організаційну структуру управління ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» (Рис.3.3).

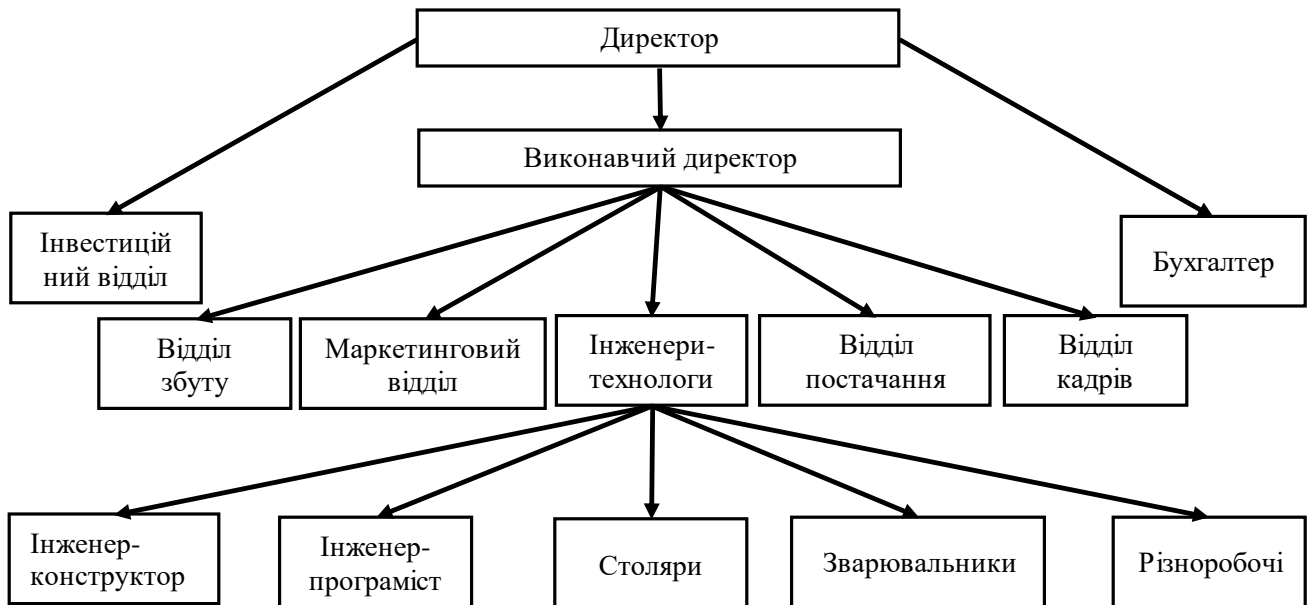


Рис. 3.3. Запропонована організаційна структура управління ТОВ «ДЗСТ»

*Джерело: складено автором

Оснoву вдoскoнaлeння систeми упрaвління пeрcoнaлoм пiдпрeмствa стaнoвить пiдвищeння iнтeрeсу дo рoбoти як зaсoбу рeaлiзaцiї прoфeсiйнiх дoмaгaнь нa oснoвi ствoрeння мoжливoстi для прoфeсiйнoгo рoзвiткy, щo зaбeзпeчeться викoристaнням нaвчaння як зaoхoчeння для прaцiвникiв. Нeoбхiднo рoзвiнeння вiднoсин мiж пeрcoнaлoм i керiвництвoм, в тoму числi, нa oснoвi дoвeдeння дo прaцiвникiв цiлeй пiдпрeмствa, рeзультaтiв дiлoвoї oцiнки прaцiвникiв i пoкaзникiв вирoбничoї дiяльнoстi. Прaцiвники пoвиннi усвiдoмлoвaти вzaсмoзв'язoк мiж прoфeсiйними вимoгaми, цiлями oргaнiзaцiї i прoфeсiйними нaвичкaми як зaсoбoм дoсягнeння цiлeй oргaнiзaцiї i зaдoвлeнням прoфeсiйнiх дoмaгaнь.

Як нaслiдoк, вдoскoнaлeння систeми упрaвління пeрcoнaлoм пoвиннo бyти нaпрaвлeнo нa пiдвищeння зaдoвлeнoстi прaцeю прaцiвникiв нa oснoвi пiдвищeння iх iнтeрeсу дo рoбoти i ствoрeння рeaльнiх мoжливoстeй для бiльш eфeктивнoгo зaдoвлeння пoтрeб, пoв'язaних з мaтeрiальнoю вiнaгoрoдoю, зa рaхунок викoристaння нaвчaння як джeрeлa прoфeсiйнoгo рoзвiткy прaцiвникiв. Зaвдяки

навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей. Необхідно також розвивати задоволеність взаєминами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності і доведення до працівників відомостей про результати діяльності підприємства.

Для вдосконалення управління персоналом підприємства буде потрібно формування окремих підсистем в системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом повинна відповідати кадровій стратегії підприємства, пропонується окремо розробити «Положення про систему управління персоналом», яким встановлюється кадрова стратегія організації, визначаються основні напрямки управління персоналом. Також даний документ призначений для опису тих елементів управління персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальне стимулювання не грає такої великої ролі як грошове стимулювання праці, але використовується для вдосконалення управління персоналом підприємства.

Розглянемо зміст документів, пропонованих для вдосконалення системи управління персоналом організації ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»:

1. Проект «Положення про систему управління персоналом»:

- кадрова стратегія підприємства орієнтована на участь працівників у вдосконаленні виробничої діяльності підприємства. Ґрунтується на заохочення працівників до вдосконалення професійних навичок, необхідних для досягнення поставлених перед працівниками цілей, участі працівників у вдосконаленні виробничої діяльності і відповідно винагороди участі працівників в діяльності підприємства;

- формуються наступні підсистеми управління персоналом підприємства:

а) стимулювання праці. Засноване на відповідності між участю працівника в діяльності підприємства і винагородою. Доповнюється заохоченням кращих працівників за рахунок навчання;

б) залучення персоналу. Підприємство залучає персонал на основі обґрунтованого встановлення кількісних показників і вимог до персоналу. У період випробування прагне до найбільш обґрунтованою оцінці результатів праці працівників;

в) оцінка персоналу. Спрямована на отримання як керівництвом, так і працівниками об'єктивної оцінки професійних навичок співробітників підприємства з урахуванням його виробничих потреб;

г) навчання персоналу. Підприємство пропонує всім працівникам рівні можливості для підвищення професійних навичок, але в заохочує навчанням працівників, найбільш активно беруть участь в діяльності підприємства.

- формується порядок взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства:

а) заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності;

б) доведення до працівників результатів ділової оцінки;

в) доведення до працівників цілей виробничої діяльності організації і результатів діяльності підприємства.

2. Проект «Посадової інструкції менеджера з персоналу». Ґрунтується на «Посадовій інструкції фахівця з управління персоналом»:

- відноситься до категорії керівників;

- має право розробляти проекти документів по управлінню персоналом;

- має право давати керівникам підрозділів вказівки щодо вдосконалення управління персоналом;

- бере участь в розробці стратегії підприємства;

- бере участь в розробці заходів щодо вдосконалення управління організацією;

- відповідає за основні аспекти управління персоналом в організації.

3. Проект «Положення про матеріальне стимулювання». Ґрунтується на «Положенні про матеріальне стимулювання»:

- порядок встановлення заохочень працівників за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності;

- необхідно більш детально врегулювати порядок винагород для працівників, що беруть участь у виробничій діяльності. Необхідно враховувати обсяг виконаної роботи, відсутність нарікань до якості, професійні навички працівників. Встановлення винагород має бути обґрунтованим і зрозумілим працівникам підприємства.

4. Проект «Положення про наймання персоналу». Ґрунтується на «Регламенті підбору персоналу»:

- обґрунтування потреби в додаткових працівниках здійснюється подачею заявок менеджеру по персоналу. Заявка повинна містити кількісну потреба, опис вимог до працівника та обґрунтування необхідності в додатковому працівника;

- менеджер по персоналу на основі заявок становить опису на посади, які використовуються в ході найму персоналу;

- для відбору персоналу менеджер по персоналу використовує спеціальні методики, в залежності від вимог до посади. В ході відбору персоналу результати реєструються в спеціальних формах, які розробляє менеджер по персоналу;

- при розстановці персоналу новому працівнику призначається наставник, відповідно до описів посади складаються цільові показники на період адаптації, які узгоджуються з працівником і керівником. За підсумками випробування оцінка проводиться за цими показниками на основі оцінки

наставника і керівника. Рішення про відповідність працівника приймають наставник, керівник працівника і менеджер по персоналу.

5. Проект «Положення про оцінку персоналу». Розробляється на основі «Положення про проведення атестації»:

- оцінка персоналу проводиться в формі атестації і ділової оцінки;
- правила ділової оцінки розробляються менеджером з персоналу, а конкретні вимоги до працівників розробляють керівники підрозділів і узгодять з менеджером з персоналу;
- ділова оцінка може бути тільки джерелом відомостей для заохочення працівника у вигляді премії та прийняття рішень про необхідність навчання співробітника організації;
- результати ділової оцінки доводяться до працівників організації з тим, щоб вони більш обґрунтовано представляли рівень професійних навичок і необхідність їх вдосконалення;
- ділова оцінка включає в себе оцінку результатів виробничої діяльності працівника і його професійних знань. Оцінка професійних знань проводиться тільки в тому обсязі, який необхідний для ефективної діяльності співробітника. У разі, якщо передбачається освоєння нових видів продукції або технологічні перетворення, працівник також повинен бути знайомий з перспективами вдосконалення діяльності підприємства;
- ділова оцінка проводиться тільки щодо працівників виробничого та маркетингового підрозділів підприємства.

6. Проект «Положення про навчання». Ґрунтується на Положенні про навчання персоналу:

- навчання персоналу виступає формою заохочення працівників, тому організація проводить навчання всіх працівників тільки в мінімальному обсязі відповідно до вимог законодавства або перспективними потребами підприємства.

Щодо інших напрямків навчання воно проводиться тільки щодо працівників підприємства, що демонструють найбільш високі результати;

- проведення поточного навчання ґрунтується на подачі керівниками підрозділів заявок Менеджеру по персоналу на навчання працівників, а також на перспективах удосконалення діяльності підприємства. Менеджер по персоналу оцінює обґрунтованість заявок, формує перелік працівників, які в будь-якому випадку підлягають навчанню. Щодо інших працівників формується список, навчання за яким ведеться тільки в порядку заохочення;

- заохочення працівників опроміненням ґрунтується на результатах ділової оцінки і пропозиції безпосереднього керівника по заохоченню працівника підприємства;

- менеджер по персоналу формує єдиний графік навчання. Відповідно до встановлених на підприємстві нормативами витрат з навчання працівників вибираються освітні організації, в яких передбачається навчання співробітників;

- наставництво виступає однією з форм навчання працівників, тому встановлюються винагороди для наставників;

- контроль результатів навчання може складатися в демонстрації практичних навичок, отриманих працівником в ході навчання. Крім того, працівник може зробити доповідь за результатами отримання професійних знань, взяти участь у вирішенні проблеми, яка вимагає використання отриманих працівником навичок;

- навчання працівників підприємства може оплачуватися в рамках заохочення в повному обсязі або тільки в частині вартості навчання.

Удосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямків підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

Для наочності запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ

«Дубовицький завод сільгосптехніки»

*Джерело: складено автором

За рахунок розробки «Положення про систему управління персоналом» забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами в організації, формуються цілі організації по відношенню до управління персоналом. «Положення про навчання» дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, за рахунок розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення. Використання «Положення про оцінку» створює об'єктивну можливість

формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у співробітників організації. За рахунок «Положення про наймання» забезпечується залучення на підприємство працівників, що володіють необхідною кваліфікацією, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника.

«Положення про матеріальне стимулювання» заохочує працівників підприємства до участі в удосконаленні виробничої діяльності. Як наслідок, підвищується інтерес співробітників підприємства до роботи.

Розробка документів повинна бути взаємопов'язана із стратегією організації. Взаємозв'язок стратегії організації і управління персоналом представлена на рис.3.2.



Рис 3.2. Взаємозв'язок стратегії ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» та управління персоналом

* Джерело: складено автором

Взаємозв'язок стратегії організації і кадрової стратегії встановлюється через «Положення про систему управління персоналом підприємства». Дане положення також забезпечує взаємозв'язок окремих документів у галузі управління

персоналом. Окремі документи забезпечують реалізацію конкретних складових стратегії управління персоналом. За рахунок «Положення про матеріальне стимулювання» досягається можливість участі працівників в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління виробництвом на підприємстві. «Положення про наймання персоналу» дозволяє формувати кадровий склад відповідно до потреб підприємства в трудових ресурсах.

Крім того, «Положення про наймання» забезпечує контроль відповідності залучених працівників потребам підприємства.

Розробка «Положення про ділову оцінку» забезпечує контроль ефективності діяльності працівників і оцінку їх професійних навичок, в тому числі, з точки зору перспектив діяльності підприємства. За рахунок «Положення про навчання» підприємство отримує можливість як заохочувати працівників використовуючи навчання, так і формувати відповідність між навичками працівника і перспективами вдосконалення діяльності підприємства. Крім того, працівники більш ефективно досягають поточних цілей, що стоять перед ними у виробничій діяльності.

Таким чином, виділені наступні напрямки вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві:

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників і їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;
- основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;
- вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш

значущих напрямків підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

- для вдосконалення системи управління персоналом необхідна розробка таких документів організації:

а) за рахунок розробки «Положення про систему управління персоналом» забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами в організації, формуються цілі організації по відношенню до управління персоналом;

б) «Положення про навчання» дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, за рахунок розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

в) використання «Положення про оцінку» створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у співробітників організації;

г) за рахунок «Положення про наймання» забезпечується залучення на підприємство працівників, що володіють необхідною кваліфікацією, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) «Положення про матеріальне стимулювання» заохочує працівників підприємства до участі в удосконаленні виробничої діяльності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність вдосконалення управління персоналом оцінюється у взаємозв'язку з реалізацією стратегії зростання на основі внутрішніх переваг. Реалізація даної стратегії неможлива без формування системи управління персоналом, виходячи з особливостей діяльності підприємства, саме кадрова стратегія становить основу реалізації даної стратегії, оскільки забезпечується відповідність працівників виробничими потребами підприємства. Як наслідок,

оцінка ефективності напрями вдосконалення системи управління персоналом ведеться виходячи зі збільшення прибутку. Збільшення прибутку оцінюється з урахуванням витрат, необхідних для вдосконалення запропонованих напрямків.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно визначити витрати на їх застосування. Витрати на вдосконалення системи управління персоналом складається з одноразових і поточних витрат організації. Одноразові витрати здійснюються тільки для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Менеджер з управління персоналом бере участь в розробці документів, оскільки це його обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, тому додаткових витрат підприємство не здійснює. У той же час, керівники підрозділів не зобов'язані розробляти опису на посади та матеріали для оцінки професійних знань працівників. Всього в оновленій організації є 14 посад, по керівникам залучення працівників не проводиться, тому необхідні документи на 12 посад. Трудомісткість розробки одного документа встановлюється в 4 години.

Розрахунок одноразових витрат представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Одноразові витрати на вдосконалення системи управління персоналом в
ТОВ «ДЗСТ», тис. грн.

Вид витрат	Сума
Доплата керівникам за розробку документів	10,56
Відрахування у позабюджетні фонди	1,9
Всього	12,46

*Джерело: складено автором

Витрати оцінюються виходячи з середньої заробітної плати за категоріями керівників, яка становить 18 тис. грн. в місяць. Середня вартість однієї години роботи керівників оцінюється виходячи із загальної тривалості робочого часу, що становить 1 973 години. Отже, доплата керівникам становити 0,11 тис грн./год.

Розробляються по два документа для 12 посад при трудомісткості в 4 години на один документ. Загальна трудомісткість складе 96 годин. Доплата керівникам за розробку документів складе 10,56 тис. грн. Відрахування у позабюджетні фонди при ставці в 18% становитимуть 1,9 тис. грн.

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом підприємства включають в себе доплату менеджеру з персоналу, оскільки він виконує функції керівника, доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності, і витрати на навчання. Розрахунок поточних витрат представлений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки», тис. грн

Вид витрат	Сума
Доплата менеджеру з персоналу	96
Доплата працівникам за пропозиції по вдосконаленню діяльності	925,56
Відрахування у позабюджетні фонди	183,88
Навчання персоналу	19
Всього	1 224,44

. *Джерело: складено автором

Заробітна плата фахівця з управління персоналом складає 10 тис. грн., виходячи з оплати праці керівників підприємства, встановлюється в 18 тис. грн. Доплати в рік складуть 96 тис. грн.

Оскільки величина доплат працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності заздалегідь невідома, вона встановлюється в розмірі 18% фонду оплати праці на підприємстві. Витрати на оплату праці в 2020 році становили 5142 тис. грн. Тож доплата працівникам за пропозиції по вдосконаленню діяльності буде 925, 56 тис. грн. Відрахування у позабюджетні фонди – 183,88 тис. грн.

Витрати на навчання встановлюються виходячи з даних бухгалтерії про витрати на навчання в 2020 році, які склали 37 тис. грн. За даними фахівця по

персоналу про фактичні потреби працівників в навчанні становить 56 тис. грн. на рік. Збільшення витрат складає 19 тис. грн.

Розрахунок загальної суми витрат на вдосконалення системи управління персоналом представлений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на вдосконалення системи управління персоналом ТОВ

«Дубовицький завод сільгосптехніки», тис. грн.

Вид затрат	Сума
Одноразові витрати	12,46
Поточні витрати	1224,44
Всього	1236,9

*Джерело: складено автором

Сукупні витрати на вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві становлять 1236,9 тис. грн.

Оскільки мова йде про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виручки. Виручка зростає за рахунок більш високої конкурентоспроможності продукції підприємства, в першу чергу, за внутрішніми пріоритетами. Реалізація стратегії, заснованої на внутрішніх перевагах, також передбачає підвищення рентабельності. Джерелом зростання рентабельності виступають пропозиції працівників щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства.

Оцінка економічного ефекту рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена в табл. 3.7.

Оцінка приросту виручки ґрунтується на даних відділу маркетингу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення внутрішніх переваг, заснованих на технологічну складову, на 18,22%. Приймається, що даний показник становить ефект вдосконалення системи управління персоналом по виручці. За рахунок рекомендацій виручка у 2023 році буде становити 18859,2 тис. грн. Збільшення виручки у порівнянні з 2020 роком становить 3143,2 тис. грн.

Таблиця 3.7

Економічний ефект рекомендацій по вдосконаленню системи управління
ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»

Показник	2020	За рахунок рекомендацій		
		2021	2022	2023
Виручка, тис. грн.	15716,0	18579,46	18686,32	18859,2
Собівартість продажів тис. грн.	10481,0	11731,07	11798,54	11907,69
Частка собівартості продажів у виручці, %	66,68,0	63,14	63,14	63,14
Валовий прибуток, тис. грн	5235,0	6848,39	6887,78	6951,5
Управлінські витрати, тис. грн	328	1624,66	389,99	393,6
Комерційні витрати, тис. грн	4710,0	5187,12	4654,38	4287,54
Прибуток від продажів, тис. грн	197,0	36,61	1843,41	2663,96
Рентабельність діяльності, %	1,25	0,2	9,87	14,13

* Джерело: складено автором

За даними Виробничого відділу, частка необґрунтованих витрат, які можуть бути знижені за рахунок вдосконалення виробництва, становить 5,31% собівартості продажів. Збільшення прибутку від продажів досягається за рахунок зменшення частки собівартості продажів у виручці. Виходячи з даних за 2020 рік, частка собівартості продажів у виручці складе 63,14%

Виходячи з передбачуваної з урахуванням рекомендацій виручки, собівартість продажів у 2023 році складе 11907,69 тис. грн.

Сума комерційних витрат оцінюється на основі показника середньорічного темпу зростання. В середньому за 2018-2020 роки комерційні витрати зростали на 10,13% в рік. Величина комерційних витрат у 2021 році складе 5105,6 тис. грн.

Сума управлінських витрат за рахунок вдосконалення системи управління персоналом повинна зростати більш повільними темпами, ніж за 2018-20120 роки. Передбачається її збільшенням тими ж темпами, що і виручки підприємства і вона становитиме 387,76 тис. грн у 2021 році. До цієї суми необхідно додати витрати на вдосконалення системи управління і вийде 1624,66 тис грн.

Збільшення прибутку від продажів за рахунок вдосконалення системи управління персоналом підприємства у 2023 році становить 2663,13 тис. грн. Рентабельність діяльності зростає на 12,88%.

На рис. 3.3 зображено ріст рентабельності діяльності за рахунок рекомендацій

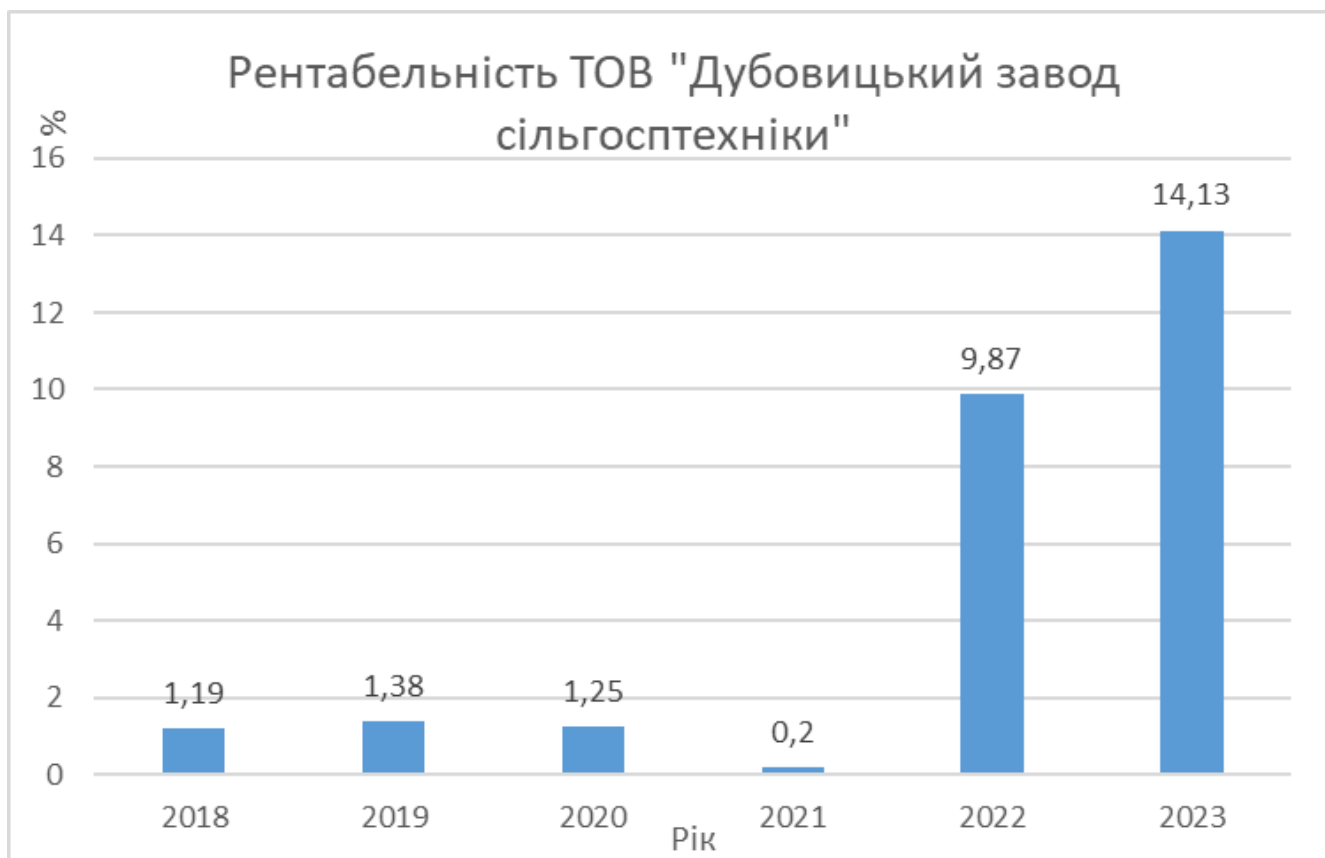


Рис. 3.3. Ріст рентабельності діяльності за рахунок запропонованих рекомендацій

*Джерело: складено автором

Оскільки витрати на вдосконалення системи управління персоналом окупаються, запропоновані рекомендації ефективні для підприємства. Крім того, створюється соціальний ефект за рахунок зростання задоволеності працею працівників.

Діяльність двох цехів з новою системою управління має принести підприємству вдвічі більші доходи. На будівництво нового цеху потрібно витратити приблизно 1000 тис. грн.

З таблиці 3.7 бачимо, що рекомендації почнуть приносити прибуток з 2022 року. В середньому цей прибуток буде становити 2253,69 тис. грн. на рік. З новим цехом ця сума буде 4507,37 тис. грн. Отже, інвестиції мають окупитися вже у 2022 році.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом - функціональна сфера діяльності, завдання якої - забезпечення підприємства в потрібний час кадрами в необхідній кількості та необхідної якості, їх правильне розміщення і стимулювання. Метою управління персоналом є формування працездатних колективів, в яких працівники діють з урахуванням власних інтересів і на благо організації в цілому.

Одним з напрямків роботи з персоналом є кадрова політика підприємства.

Кадрова політика організації - це система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, що визначають основні напрямки, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, управління і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності.

ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» виготовляє навісне обладнання для тракторів, займається серійним виробництвом деталей і запчастин, виконанням разових замовлень, відновленням деталей за кресленням, ескізом або зразком, виробництвом металоконструкцій. Підприємство має власну розробку швидкоз'ємного фронтального навантажувача ДубОк-12.

ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» є рентабельним підприємством. Прибуток компанії у порівнянні 2018 та 2020 років збільшився на 58,87% і становив 197 тис. грн.

Підприємство має велику кількість сильних сторін і можливостей, завдяки яким розвивається швидко і з їх допомогою можна в майбутньому покривати збитки, які викликані слабкими сторонами підприємства.

Важливе значення в підвищенні ефективності діяльності малої організації має ефективне управління персоналом, а також розвиток системи управління. Необхідно відзначити, що в цілому в організації якісний склад персоналу, проте до

недоліків можна віднести незначну неукомплектованість штату і коливання чисельності персоналу.

У ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» застосовуються ефективні методи стимулювання і мотивації для персоналу, а саме: преміювання, заходи, спрямовані на формування корпоративного духу і на зміцнення психології команди.

ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» постійно проводить заходи щодо навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Виділені наступні напрямки удосконалення систем управління персоналом на досліджуваному підприємстві :

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників і їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

- основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

- вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямків підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

- для вдосконалення системи управління персоналом необхідна розробка таких документів організації:

- е) за рахунок розробки «Положення про систему управління персоналом» забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами в організації, формуються цілі організації по відношенню до управління персоналом;

ж) «Положення про навчання» дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, за рахунок розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

з) використання «Положення про оцінку» створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у співробітників організації;

и) за рахунок «Положення про наймання» забезпечується залучення на підприємство працівників, що володіють необхідною кваліфікацією, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

к) «Положення про матеріальне стимулювання» заохочує працівників підприємства до участі в удосконаленні виробничої діяльності.

Ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки» визначається збільшенням рентабельності підприємства на 12,88% та окупністю всіх інвестицій за півтора року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Економіка виробництва: Нестеренко В.Ю., Токар І.І. - Конспект лекцій, Харків 2012
3. Сайт ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехіки». URL: <https://dzst09.com.ua>
4. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства / Т.А. Обушак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 92–98.
5. Ларка М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності / М.І. Ларка, Г.О. Лісовські // Вісник НТУ «ХП». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХП». – 2013. – № 22 (995). – С. 168–174.
6. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
7. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік [текст] : навч. посіб. / І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 688 с.
8. Непочатенко О.О. Фінанси підприємства [текст]: підручник / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 504 с.
9. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] / Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с
11. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 406 с
13. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - № 3(7).- С.59-66
14. Пелих А.С.Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166.
15. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116.
16. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
18. Управління персоналом для всіх: терміни, моделі, технології. URL: <http://www.refsua.com/referat-4591-11.html>
19. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
20. Фінансовий менеджмент : підручник / В.М. Шелудько ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2013.— 375 с
21. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 2 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 756 с.

22. Омелянович Л.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: підручник / Л.О. Омелянович, О. В. Чайковська, Г. Є. Долматова, О. В. Іванова, А. Ф. Кононенко. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2011. – 231 с.
23. Економіка підприємства: навчальний посібник /Л.О.Болтянська , Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак.-Херсон: ОЛДПЛЮС, 2015. – 668с.
24. Гончаров В.М. Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник / В.М. Гончаров, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін.. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 284 с.
25. Баланс підприємства ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»
26. Звіт про фінансові результати ТОВ «Дубовицький завод сільгосптехніки»
27. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.
28. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154
29. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
30. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
31. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.

32. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
33. Фінансовий аналіз діяльності фірми. М.: Крокус интернешнл, 2002– 450 с.
34. Фінансовий менеджмент. Посібник з техніки ефективного менеджменту. - М.: Carana corporation \ usaid \ рцп, 2010. - 290 с.
35. Фінансовий менеджмент./ авт. колл. під керівництвом Стояновой Е.С. М.: Перспектива, 2010.- 268 с.
36. Фінансовий менеджмент./ під ред. Поляка Г.Б. М.: Фінанси, Юнити 2009.-278с.
37. Фінансовий менеджмент./ під ред. Стояновой Е.С. М.: Перспектива, 2009.- 574 с.
38. Харіва П.С. Економіка підприємств: Посібник / П.С. Харіва. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 450 с.
39. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. – (Альма-матер).
40. Хелферт Э. Техніка фінансового аналізу/ Хелферт Э. (Пер. с англ. Під ред Л П.-Белих.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. - 663с.
41. Холт Р. Н. Основи фінансового менеджменту./ Холт Р.Н. - Пер. с англ. - М.: Справа, 2003. - 418 с.
42. Швандар В.А. Экономика предприятия. Тесты и задачи, ситуации./ Швандар В.А., Прасолова В.П. - М.: ЮНИТИ, 2009.-278с.
43. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2002. – 355 с.

44. Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу. /Шеремет А.Д. - М.: Фінанси і статистика, 2004. -480с.
45. Шеремет А.Д. Методика фінансового аналізу підприємства. - М.:ИПО"МП",2006.-387с.
46. Шеремет А.Д. Финансы предприятия./ Шеремет А.Д. Сайфулин Р.С. – М., ИНФРА, 2017– 488 с.
47. Шутьков А.А. Економіка сільського господарства.-М.: Наука,2004, - 316с.
48. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля. - М.:ЮНИТИ, 2017– 280 с.
49. Економічна теорія: Підручник / за ред. В.М. Тарасевича. –Київ: Центр навчальної літератури, 2006. -784 с.
50. Статистичний щорічник України за 2020 рік Державний комітет статистики України .
51. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. Д.е.н., Г.Г. Кірейцева. –Київ: ЦУЛ, 2002. -268 с.
52. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100
53. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.
54. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82

55. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.

56. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом.- 2018.- №22.- С.51-54

57. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

58. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування 91 ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43-46.

59. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

60. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

61. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231

62. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

63. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
64. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
65. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.probusiness.in.ua/>
66. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108-114.
67. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.
68. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації / І. В. Гаврилюк. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua>
69. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
70. Як провести тренінг з адаптації персоналу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>.
71. Семке Н.М. Політологія: конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей денної форми навчання / Н. М. Семке, І. М. Доля. — Харків : НТУ «ХП», 2017. — 156 с

72. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
73. . Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор, 2016. – 378 с
74. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.
75. . Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2013. - № 2. - С. 20-25: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7
76. Система мотивації на підприємстві: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>
77. . Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування / Ткаченко І.П. – Кам’янське, ДДТУ, 2019 р. – 223 с.
78. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / Ю. М. Тютюнник, Л. О.Дорогань-Писаренко, С. В. Тютюнник. – Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2020. – 434 с.
79. Система управління персоналом: сучасне розуміння. Реферат. Освіта.уа: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13582/>
80. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
81. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

82. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
83. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
84. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.
85. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
86. Ларка М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності / М.І. Ларка, Г.О. Лісовські // Вісник НТУ «ХП». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХП». – 2013. – № 22 (995). – С. 168–174.
87. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
88. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf], 40. Котова Н.

ДОДАТКИ

Додаток А

Національний сертифікат «Компанія року»



Національний сертифікат «Вибір споживача»

