

**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.
“ ” _____ 2022

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Управління персоналом в умовах кризової ситуації
(за матеріалами ТОВ «Італавто Центр»)

Виконав: Ставіцький Олександр Олександрович

Керівник: к.е.н, доц. Лановська Галина Іванівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____

Лановська Г.І.

Серьогін С.С.

Київ - 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма:

«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2022

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Ставіцького Олександра Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Управління персоналом в умовах кризової ситуації

(за матеріалами ТОВ «Італавто Центр»), затверджена наказом ректора № 1399/ст від «12» вересня 2022.

2. Термін виконання проекту (роботи): з «5» вересня 2022р. до «30» листопада 2022р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: визначити принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства у кризовій ситуації; розглянути проблеми, що виникають в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації; проаналізувати світовий досвід управління персоналом в умовах кризової ситуації; надати загальну характеристику та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Італавто Центр»; провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»; діагностувати персонал підприємства ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи; навести основні напрямки удосконалення діяльності підприємства; надати пропозиції щодо впровадження інноваційного методу управління персоналом в умовах кризової ситуації; провести оцінку ефективності запропонованих заходів та визначення прогностичних показників діяльності ТОВ «Італ Авто».

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 4, рис. – 2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 19, рис – 8 ; формули – 7

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 11, рис. – 4, формули – 7

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.09.2022-01.10.2022	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Італавто Центр»	02.10.2022-04.10.2022	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	04.10.2022-05.10.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	06.10.2022-10.10.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	12.10.2022-18.10.2022	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Італавто Центр» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	17.10.2022-18.10.2022	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	19.10.2022-20.10.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	22.10.2022-23.10.2022	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	10.11.2022-11.11.2022	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	20.11.2022-30.11.2022	виконано

Студент _____ (Ставіцький О.О.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВОП – витрати на оплату праці

ПДВ – податок на додану вартість;

ПП – продуктивність праці;

УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;

СЗП – середня заробітна плата;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена теоретико-методичному та практичному дослідженню наукової літератури за темою дипломної роботи, аналізу діяльності компанії, розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження та структуру.

Перший розділ присвячено визначенню принципів, завдання та методів управління персоналом підприємства у кризовій ситуації; розглянуто проблеми, що виникають в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації. У другому розділі надано загальну характеристику та проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Італавто Центр»; здійснено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»; діагностовано персонал підприємства ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи. Третій розділ присвячено переліку основних напрямків удосконалення діяльності підприємства; надано пропозиції щодо впровадження інноваційного методу управління персоналом в умовах кризової ситуації; проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та визначення прогнозних показників діяльності ТОВ «Італ Авто».

Ключові слова: *кризовий стан, нематеріальне стимулювання, мотивація, планування, продуктивність праці, організація, матеріальне стимулювання, умови праці.*

ABSTRACT

The thesis is devoted to the theoretical-methodical and practical research of the scientific literature on the topic of the thesis, analysis of the company's activities, development of recommendations for improving the personnel management system in "Italavto Center" LLC in crisis conditions.

The introduction defines the relevance and practical value of the chosen research topic, the main goal and task of the research, the subject and object of the research, and the scientific research methods and structure.

The first section is devoted to defining the principles, tasks and methods of managing the company's personnel in a crisis situation; the problems that arise in the management of personnel of the enterprise in the conditions of a crisis situation are considered; the global experience of personnel management in a crisis situation is analyzed. In the second chapter, a general description and analysis of the financial and economic activity of "Italavto Center" LLC is provided; an analysis of the personnel management system of "Italavto Center" LLC was carried out. The third section is devoted to the list of the main areas of improvement of the company's activity; proposals for the implementation of an innovative personnel management method in a crisis situation were provided; an assessment of the effectiveness of the proposed measures and determination of the forecast indicators of the activity of "Ital Auto" LLC was carried out.

Key words: *crisis situation, non-material stimulation, motivation, planning, labor productivity, organization, material stimulation, working conditions.*

Ставіцький О. О. Управління персоналом в умовах кризової ситуації (за матеріалами ТОВ «Італавто Центр»).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, додатків. У роботі міститься 38 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел складається з 51 найменування.

Метою роботи є теоретико-методичне та практичне дослідження наукової літератури за темою дипломної роботи, аналіз діяльності компанії, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи.

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

- визначити принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства у кризовій ситуації;
- розглянути проблеми, що виникають в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації;
- проаналізувати світовий досвід управління персоналом в умовах кризової ситуації;
- надати загальну характеристику та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Італавто Центр»;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»;
- провести діагностування персоналу підприємства ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи;
- навести основні напрямки удосконалення діяльності підприємства;
- надати пропозиції щодо впровадження інноваційного методу управління персоналом в умовах кризової ситуації;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та визначення прогнозних показників діяльності ТОВ «Італ Авто».

Предметом дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування вдосконалення системи управління персоналом організації в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризової ситуації.

Інформаційною базою дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

Рік написання роботи – 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА УМОВ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....	11
1.1. Принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства у кризовій ситуації	12
1.2. Проблеми в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації	22
1.3. Світовий досвід управління персоналом в умовах кризової ситуації.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ	38
2.1. Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічної діяльності ТОВ «Італавто Центр»	38
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»	47
2.3. Діагностування персоналу підприємства ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІТАЛ АВТО» В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....	64
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства	64
3.2. Впровадження інноваційного методу управління персоналом в умовах кризової ситуації	77
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та визначення прогностичних показників діяльності ТОВ «Італ Авто»	88
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність дослідження. Необхідність ефективного управління персоналом визначається значимістю людських ресурсів для досягнення ефективності в управлінні бізнесом в цілому. Людські ресурси виступають основою ведення бізнесу, але рішення щодо способу їх найкращого використання, незалежно від кадрового потенціалу приймаються керівництвом організації. Оскільки людські ресурси як основа управління виступають одним з ключових елементів пристосування організації до зовнішнього середовища, одночасно працівники можуть розумітися як один з факторів зовнішнього середовища, а не тільки внутрішнього середовища компанії, управління людськими ресурсами відноситься до стратегічного рівня управління бізнесом в цілому. При цьому функціональна стратегія по персоналу організації відноситься до найбільш значимих елементів стратегічного цілепокладання в організаціях.

Іншими словами, актуальність дослідження визначається високою роллю ефективного формування системи управління персоналом як з точки зору конкурентоспроможності організації, так і з точки зору отримання прибутку на перспективу.

Проблеми теорії та методології управління персоналом були розглянуті низкою вчених та практиків, такими як: С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня тощо. Стосовно формування і функціонування системи управління персоналом, присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко, Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, Л. Б. Пошелюжної, О.В. Крушельницької, Д. П. Мельничук та інших вчених.

Метою роботи є теоретико-методичне та практичне дослідження наукової літератури за темою дипломної роботи, аналіз діяльності компанії, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи.

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

- визначити принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства у кризовій ситуації;
- розглянути проблеми, що виникають в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації;
- проаналізувати світовий досвід управління персоналом в умовах кризової ситуації;
- надати загальну характеристику та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Італавто Центр»;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»;
- провести діагностування персоналу підприємства ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи;
- навести основні напрямки удосконалення діяльності підприємства;
- надати пропозиції щодо впровадження інноваційного методу управління персоналом в умовах кризової ситуації;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та визначення прогнозних показників діяльності ТОВ «Італ Авто».

Предметом дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування вдосконалення системи управління персоналом організації в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризової ситуації.

Інформаційною базою дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

Методи дослідження:

-емпіричні методи за допомогою яких було проведене порівняння даних протягом 2019-2021 років та які допомогли зробити відповідні висновки до теми нашої роботи;

-комплексні методи за допомогою яких був зроблений аналіз та синтез управління персоналом за умов кризової ситуації;

-економіко-статистичні методи , а саме кореляційний аналіз за допомогою якого було встановлено залежність між ознаками і результуючим показником;

-метод експертних оцінок.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації методів управління персоналом організації на прикладі конкретно обраної компанії ТОВ «Італ Авто».

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних методів управління персоналом підприємства в умовах кризи.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних та іноземних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту тощо. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

Структура дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи – 120 сторінок, з них основного матеріалу – 112 сторінок, у роботі міститься 38 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел складається з 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА УМОВ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

1.1. Принципи, завдання та методи управління персоналом підприємства у кризовій ситуації

На нашу думку, спочатку потрібно визначити сутність поняття «управління персоналом». У літературі зустрічаються різні тлумачення даного визначення. Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційну сторону управління, оперуючи метою і методами, за допомогою яких можна досягти цих цілей, інші роблять акцент на змістовну частину, яка відображатиме функціональну сторону управління. Узагальнення підходів авторів щодо визначення змісту категорії «управління персоналом» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування терміну «управління персоналом»*

Автор	Визначення
Л.П. Червінська [32, с.67]	«управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації».
Л.Б. Пошелюжна [25]	«управління персоналом - це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань».
В.І. Дериховська [11]	«управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [17, с. 16]	«управління персоналом - системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно- економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»

*Джерело: систематизовано та складено автором на основі дослідження

На основі проведеної систематизації та аналізу визначень вітчизняних та іноземних науковців щодо розуміння поняття «антикризове управління персоналом», виокремлено підходи до трактування поняття «антикризове управління персоналом» (табл. 1.2).

Підходи до трактування поняття «антикризовий менеджмент персоналу»*

Автори	Визначення
Локвуд Н. [46]	У такому контексті про активний підхід до антикризового управління персоналом (далі - АКУП) означає, що організація усвідомлює ймовірність широкого діапазону кризових ситуацій і має достатньо інструментів в галузі управління персоналом, щоб гнучко і оперативно справлятися з різними формами криз»
Василенко В. [4]	Антикризове управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівництва підприємства, направлених на соціальний захист, збереження та подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації
Штангрет А. [35]	Антикризове управління персоналом є комплекс принципів управління і методів роботи з працівниками, які орієнтовані на виведення підприємства з кризового становища і його стійкий розвиток
Даниленко В. [10]	Концепція антикризового управління персоналом містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями
Янковська Л. [37]	Антикризовий менеджмент персоналу відрізняється від звичайного менеджменту людських ресурсів низкою особливостей, що зумовлюється складністю прийняття управлінських рішень в умовах мінливого середовища, обмеженості ресурсів, високої ціни помилок при прийнятті рішень, а також складністю оцінки людського фактора
Коваленко Т. [14]	Створення системи антикризового управління персоналом в державній організації має забезпечити досягнення двох основних цілей: запобігання та зниження ризику виникнення кризи в організації; зниження негативних наслідків кризової ситуації і, можливо, швидка їх ліквідація

**Джерело: складено автором на основі дослідження*

Принципи антикризового управління персоналом – основоположні засади антикризового менеджменту персоналу. До принципів антикризового управління персоналом за І. Кривов'язюком відносяться: «принцип комплементарності управлінських ролей, що полягає у тому, що конкретний тип кризової ситуації вимагає застосування певного стилю керівництва; поваги до людини та її здобутків; системності, рівних можливостей, командної єдності, правової та соціальної захищеності, оптимізація кадрового потенціалу та інші» [16, с. 117].

Застосування принципів антикризового управління персоналу потребує системності та комплексності у практичному застосуванні, оскільки усі зазначені принципи є взаємопов'язаними. Системне застосування забезпечить скорочення термінів апробації антикризових заходів як у стані кризи, так і під час ліквідації наслідків, що підвищить ефективність практичного запровадження антикризового управління персоналу у систему управління персоналом підприємства.

Принципи антикризового управління персоналом – основоположні засади антикризового менеджменту персоналу. До принципів антикризового управління персоналом за І. Кривовязюком відносяться: «принцип комплементарності управлінських ролей, що полягає у тому, що конкретний тип кризової ситуації вимагає застосування певного стилю керівництва; поваги до людини та її здобутків; системності, рівних можливостей, командної єдності, правової та соціальної захищеності, оптимізація кадрового потенціалу та інші» [16, с. 118].

Застосування принципів антикризового управління персоналу потребує системності та комплексності у практичному застосуванні, оскільки усі зазначені принципи є взаємопов'язаними. Системне застосування забезпечить скорочення термінів апробації антикризових заходів як у стані кризи, так і під час ліквідації наслідків, що підвищить ефективність практичного запровадження антикризового управління персоналу у систему управління персоналом підприємства.

Виділяють такі завдання управління персоналом за умов кризи:

- формування команди менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання та розвитку підприємства;
- Збереження ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, фахівців, робітників, що представляють особливу цінність для підприємства;
- реструктуризація кадрового потенціалу підприємства у зв'язку з організаційними перетвореннями під час реструктуризації, реалізацією

інноваційних інвестиційних проектів, диверсифікацією виробництва та реорганізацією підприємства;

- Зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників, що вивільнюються.

Якщо говорити про систему управління персоналом як однієї з підсистем управління, можна більш обґрунтовано встановити взаємозв'язок між персоналом і іншими складовими діяльності організації. При цьому слід враховувати, що в рамках концепції управління людськими ресурсами персонал розуміється не тільки як елемент поточного управління діяльністю, а й як елемент стратегічного управління організацією. Тому і система управління людськими ресурсами слід розуміти як один з елементів стратегічного управління організацією [18].

З точки зору управління людськими ресурсами додатково слід враховувати створення ініціатив для розвитку бізнесу, які сприяють більш ефективному здійсненню виробничої діяльності, створення конкурентних переваг, що сприяє збільшенню вартості компанії.

Для наочності співвідношення понять системи управління персоналом і системи управління людськими ресурсами як елементів управління організацією може бути представлено у вигляді рис. 1.1.

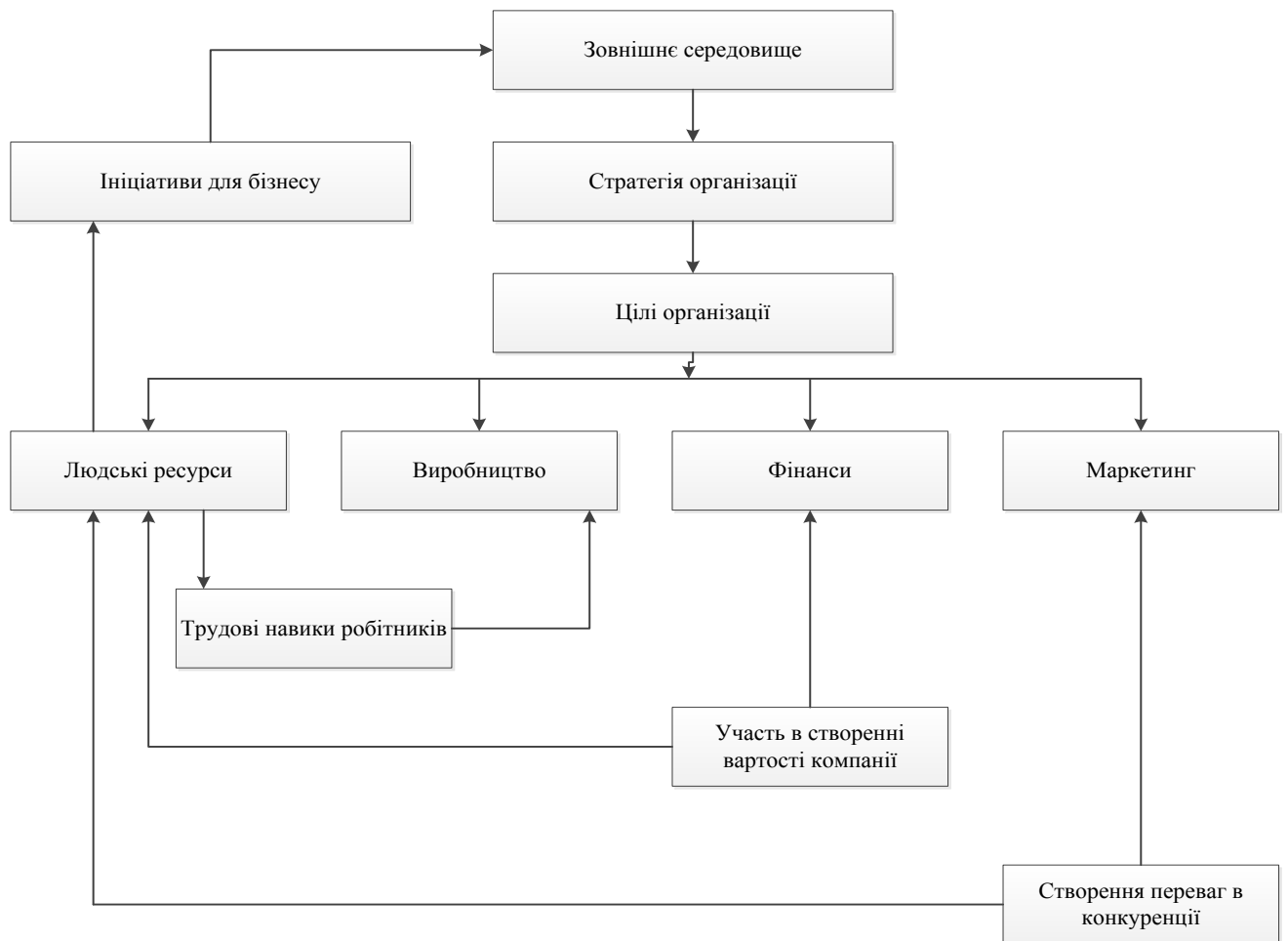


Рис. 1.1. Співвідношення понять системи управління персоналом і системи управління людськими ресурсами як елементів управління організацією*

**Джерело: складено автором на основі [4]*

З рис. 1.1 видно, що система управління персоналом організації забезпечує участь працівників у виробничій діяльності як основну мету використання персоналу, крім того, працівники беруть участь в фінансовому управлінні, відповідають за маркетингову діяльність.

Як наслідок, система управління персоналом як частина менеджменту повинна, як мінімум, забезпечувати участь працівників у виробничій діяльності, сприяти виконанню обов'язків в області маркетингу та управління фінансовою діяльністю організації [16, с. 118].

Цілі системи управління персоналом пов'язані з загальними цілями організації. Оскільки організації необхідно залучення працівників у досягнення

загальних цілей, формуються окремі цілі, пов'язані з управлінням персоналом. Ці цілі пов'язані із заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитком кадрового потенціалу. Крім того, цілі системи управління персоналом повинні включати в себе організаційні аспекти, пов'язані, в тому числі, з регулюванням окремих складових системи управління персоналом.

Цілі системи управління персоналом організації по відношенню до працівника представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Цілі системи управління персоналом по відношенню до працівника*

**Джерело: складено автором на основі [14]*

Це винагорода повинна бути диференційованою в залежності від характеру участі в досягненні цілей.

Крім того, задоволеність працівника працею знаходиться у взаємозв'язку з соціально-психологічними цілями. Працівник не може діяти ефективно в умовах несприятливого соціально-психологічного клімату. Крім того, йому необхідно

запропонувати безпечні умови праці, забезпечити можливість для спілкування з іншими працівниками [28, с. 226].

Оскільки працівник орієнтується не тільки на отримання грошових винагород, а й на самореалізацію, система управління персоналом повинна передбачати можливості для кар'єрного росту працівника, нарівні з визнанням заслуг і розвитком трудових навичок як основи для управління професійним просуванням працівника [15].

Цілі системи управління персоналом з точки зору організації представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Цілі системи управління персоналом з точки зору організації*

Отримання прибутку			
Використання працівників для досягнення цілей компанії		Умови підвищення ефективності використання трудових ресурсів	
трудова функція	розстановка персоналу	Нормальний трудової клімат	Відносини керівництва і співробітників компанії
	переміщення персоналу		Трудові відносини
Функція оцінки персоналу	Попередня оцінка	управління мотивацією	рівень конфліктів
	Поточна оцінка		Оплата праці
Функція розвитку персоналу	індивідуальні цілі	Умови праці	творча атмосфера
	Навчання персоналу		професійне просування
	професійне просування		врахування інтересів
			Охорона праці
			Виконання норм і умов праці
			Соціальна інфраструктура

*Джерело: складено автором на основі [37]

Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

З точки зору працівника компанії необхідно створення таких умов, в яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Тому, в першу чергу,

організації необхідно запропонувати працівникові таку винагороду, яка буде заохочувати його до більш активної участі в досягненні цілей організації.

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, пов'язана з найкращим використанням співробітника виходячи з його навичок і потенціалу. Оскільки організації необхідно розташовувати об'єктивними відомостями про навички і потенціал працівників, система управління персоналом повинна забезпечувати оцінку працівників. З урахуванням результатів оцінки визначаються перспективи кращого використання працівників, тому система управління персоналом повинна забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей з взаємозв'язку з навчанням і просуванням по кар'єрних сходах. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів система управління персоналом повинна сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З огляду на, що досягнення цілей організації залежить від взаємин між співробітниками і керівництвом, необхідно формування взаємодії між цими суб'єктами, задіяними в досягненні цілей організації. Повинні, перш за все, формуватися нормальні трудові відносини.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці, найбільш тісно пов'язане з цілями системи управління персоналом по відношенню до працівників. Проте, на додаток до винагород, організації необхідно управляти створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників і забезпечувати просування [39].

Управління персоналом в будь-якій організації базується на принципах корпоративної культури, професійних навичках персоналу тощо. Реалізувати потенціал працівників, поліпшити професійні якості персоналу – в цьому полягає основна діяльність служби управління.

Як свідчить практика, служба управління персоналом вирішує такі організаційні завдання: оптимізація внутрішніх відносин в колективі, узгодження поставлених завдань і загальної стратегії розвитку організації, створення умов для соціальної захищеності персоналу, підготовка і

перепідготовка професійних кадрів, підвищення ефективності управління персоналом, виявлення та припинення конфліктів.

У вітчизняній науковій літературі представлені найрізноманітніші принципи управління персоналом. Однак більшість авторів сходяться на наступних. Принципи побудови системи управління персоналом діляться на дві великі групи: принципи, що мають безпосереднє відношення до формування служби, і загальні принципи функціонування служби.

Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

З точки зору працівника компанії необхідно створення таких умов, в яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Тому, в першу чергу, організації необхідно запропонувати працівникові таку винагороду, яка буде заохочувати його до більш активної участі в досягненні цілей організації.

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, пов'язана з найкращим використанням співробітника виходячи з його навичок і потенціалу. Оскільки організації необхідно розташовувати об'єктивними відомостями про навички і потенціал працівників, система управління персоналом повинна забезпечувати оцінку працівників. З урахуванням результатів оцінки визначаються перспективи кращого використання працівників, тому система управління персоналом повинна забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей з взаємозв'язку з навчанням і просуванням по кар'єрних сходах. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів система управління персоналом повинна сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З огляду на, що досягнення цілей організації залежить від взаємин між співробітниками і керівництвом, необхідно формування взаємодії між цими

суб'єктами, задіяними в досягненні цілей організації. Повинні, перш за все, формуватися нормальні трудові відносини.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці, найбільш тісно пов'язане з цілями системи управління персоналом по відношенню до працівників. Проте, на додаток до винагород, організації необхідно управляти створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників і забезпечувати просування [39].

В рамках управління умовами праці система управління персоналом повинна сприяти не тільки охорону праці, але формувати норми і умови праці, а також сприяти розвитку соціальної інфраструктури.

Для результативної та дієвої роботи з персоналом у ситуації кризи основною є система заходів, що гарантує ефективне освоєння організаційних змін. Однією з головних проблем роботи з персоналом у подібній ситуації є методи подолання опору нововведенням з боку персоналу. Виділяють чотири методи роботи з персоналом підприємства чи організації в умовах кризи.

1. Метод адаптивних змін. Конфлікти вирішуються за допомогою компромісів, угод та переміщень у керівному складі. Цей метод дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли у прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень та сформовано відповідний спосіб мислення.

2. Метод примусових організаційних змін. Передбачає використання сили. Процес дорогий і не бажаний у соціальному плані, але дає переваги під час кризи стратегічного реагування. Використовувати можна за умов гострого дефіциту часу.

3. Метод управління опором. Адміністрація перебуває у кризовій ситуації, якщо зміни у зовнішньому середовищі загрожують існуванню адміністрації. Коли настає криза, опір зазвичай поступається місцем підтримки. У подібній ситуації завдання керівництва – не боротьба з опором, а вжиття заходів щодо запобігання паніці. Про перші ознаки виходу із кризи свідчить поновлення опору.

4. Кризовий метод. Коли криза неминуча, керівники, які усвідомлюють це раніше за інших, можуть зробити такі дії [8]:

- постаратися переконати працівників у неминучості кризи та вжити запобіжних заходів;
- не зациклюватись на неминучості кризи, готувати себе до ролі «рятівника», коли криза настане;
- до настання справжньої кризи створити штучну, придумавши зовнішнього «ворога», що загрожує існуванню підприємства. Потрібно пам'ятати тільки, що штучна криза необов'язково має перетворитися на реальну;
- вибрати метод управління опором.

Таким чином, управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації і цілей працівника. З точки зору працівника компанії необхідно створення таких умов, в яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

1.2. Проблеми в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації

Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, що є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку [4]. Мету та інтереси може мати тільки людина. Саме люди є основою розпізнавання криз та управління ними.

Ефективність антикризового управління персоналом залежить від якості реалізації функцій, під якими розуміється сукупності напрямів діяльності, реалізація яких забезпечує досягнення цілей та мети антикризового управління персоналом. Оскільки антикризове управління персоналом є специфічним видом

менеджменту персоналу, ефективність його реалізації залежить від загальних функцій управління персоналом: планування, мотивації, організації та контролю. Водночас управлінські функції потребують удосконалення в напрямі реалізації конкретних антикризових заходів залежно від етапу розвитку кризи (передкризовий стан, шок, відступ, адаптація, оволодіння ситуацією), тобто від цілі антикризового управління персоналом (попередження кризових процесів у кадровій складовій або ж ліквідація та мінімізація наслідків) (табл. 1.4).

Проблеми у системі управління персоналом зазвичай є наслідком законсервованого стану системи, тобто кризи персоналу не виникають спонтанно, а є наслідком системних кризових явищ у різних сферах розвитку підприємства, невідповідності результатів діяльності персоналу новим умовам, що швидко змінюються та виникають у результаті змін у будь-якій з систем підприємства. Тому існує необхідність визначення основних факторів, що можуть призвести до кризи управління персоналом. Причинами виникнення криз персоналу можуть бути внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів варто віднести:

- проблеми у системі управління (відсутність стратегії розвитку; низька якість функцій контролю; неузгодженість між рівнями та ланками управління; недостатня самостійність підрозділів; невдала кадрова політика);
- ознаки організаційної кризи на підприємстві (невідповідність розвитку окремих підсистем в організації та змінам в зовнішньому середовищі, що призводить до організаційних конфліктів; циклічність як фактор виникнення кризи; застарілі підходи, форми та методи, стиль управління підприємством; дисбаланс у структурі персоналу; відсутність або помилки у визначенні пріоритетів, цілей та стратегії розвитку підприємства (так звані стратегічні організаційні конфлікти);

Таблиця 1.4

Основні функції антикризового управління персоналом залежно від глибини кризових процесів*

Функції антикризового управління персоналом

Напрями реалізації функцій	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Попередження виникнення кризи управління персоналом	Планування потреби в кадрах, розробка кадрової політики, встановлення причино-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів кризи	Налагодження внутрішніх зв'язків антикризового управління між елементами системи; удосконалення процесу делегування та підвищення відповідальності суб'єктів	Формування системи потреб у відповідності до пріоритетів розвитку підприємства; застосування системи стимулів за високі результати діяльності підприємства	Вчасне реагування на виявлені відхилення, негайне усунення дії деструктивних чинників впливу; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації
Локалізація, ліквідація та мінімізація негативних наслідків кризи персоналу	Перегляд стратегічних планів з врахуванням кадрових змін у структурі персоналу, організаційній поведінці працівників та мотиваційній складовій ; Актуалізація поточного кадрового планування з метою посиленню лояльності та мотивації праці завдяки врахуванню людського фактору організаційних антикризових заходів	Актуалізується тісна співпраця виконавців та менеджерів усіх рівнів з метою швидкого реагування на внутрішні та зовнішні загрози в процесі введення організаційних змін.	Стимулювання працівників до активізації розвитку бізнесу	Посилення відповідальності керівників структурних підрозділів за витрачанням фінансових ресурсів підприємства; глибокий аналіз кризових ситуацій, контроль за процесами боротьби із кризою

**Джерело: складено автором на основі [8]*

- фінансова криза – погіршення фінансових показників; банкрутство; низька ліквідність та платоспроможність;
- соціально-психологічні фактори (відсутність злагодженої комунікації; конфлікти між працівниками).

Водночас причини виникнення криз персоналу тісно пов'язані з зовнішнім середовищем, тобто зовнішні фактори мають значний вплив на стан персоналу на конкретному підприємстві.

Зокрема, зовнішніми причинами криз персоналу є:

- загальноекономічні фактори (макроекономічні показники розвитку національної економіки; рівень інфляції; рівень прожиткового мінімуму; рівень безробіття);
- ринкові та інші групи факторів.

Дослідження даної проблеми на підприємствах дозволяє виділити ряд найбільш часто зустрічаються проблем у системі управління персоналом [8, с. 114-115]:

- низька продуктивність праці;
- висока плинність кадрів;
- дефіцит кваліфікованого персоналу;
- звільнення співробітників із компанії;
- відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт;
- надмірна чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури потреб підприємства;
- відсутність мотивації персоналу;
- відсутність ініціативи працівників;
- напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з критичною масою демотивуючих факторів на підприємстві та високою кількістю конфліктних ситуацій;
- надмірна жорсткість та ієрархічність організаційних структур;
- монополізація інформації, повноважень та відповідальності у рамках керівництва підприємства;
- відсутність загальних для всього персоналу традицій та норм поведінки;
- низька трудова дисципліна.

Усі вищезгадані проблеми зумовлені, насамперед, недоліками існуючих для підприємства елементів системи управління персоналом.

Основними ознаками кризи персоналу підприємства є: зменшення кількості робочих годин; часті конфлікти; наявність надлишкового персоналу; зменшення продуктивності праці; збільшення плинності кадрів; ігнорування керівництва та вказівок керівника; погіршення дисципліни тощо. Отже, залежно від причин виникнення кризи персоналу розмежовують наступні види криз персоналу: криза ефективності праці; кадровий голод; криза компетентності; мотивації; культури та соціально-трудова відносин.

Криза ефективності персоналу – найнебезпечніший вид кризи персоналу, оскільки наявність цієї кризи призводить до розвитку організаційної кризи. Криза компетентності характеризується проблемами у ініціативності, навчанні та здобутті нових навиків персоналом підприємства. Кадровий голод характеризується недостатньою кількістю персоналу на будь-якому з рівнів менеджменту, що призводить до зниження трудового потенціалу та продуктивності праці.

У складі системи управління персоналом можна виділити окремі елементи, що представляють собою найбільш значущі складові даної системи, що забезпечують, в тому числі, її взаємозв'язок з іншими елементами управління в організації.

Елементи системи управління персоналом представлені на рис. 1.3. Таким чином, систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективне використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку і досягнення інших цілей управління діяльністю організації.



Рис. 1.3. Елементи системи управління персоналом організації*

**Джерело: складено автором на основі [8]*

Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією.

Отже, саме персонал є головним чинником конкурентоспроможного підприємства та ймовірним деструктивним фактором його розвитку, що призводить до розвитку локальної кризи персоналу, а з часом і банкрутства підприємства. Така ситуація може виникати як реакція на певні негативні тенденції у системі управління кадрами, зокрема на певні правила та внутрішні закони корпоративної культури та мотивації. З метою недопущення виникнення та поглиблення кризових явищ у систему управління персоналом потрібно застосовувати превентивний підхід до антикризового управління персоналом з метою пошуку, аналізу та мінімізації загроз у системи «кадри-підприємство», таким чином формуючі соціально-трудова безпеку, що є основним чинником стабільності персоналу.

1.3. Світовий досвід управління персоналом в умовах кризової ситуації

В даний час світ вступає в нову стадію розвитку. Четверта промислова революція (Industry 4.0) відбувається на основі технологічного укладу, відмітними рисами якого стають синергія і конвергенція кількох масштабних технологій: біо-, нано-, штучного інтелекту, ІТ, цифровізації, робототехніки, впровадження кібер-фізичних систем у виробництво, створення нових матеріалів і 3D-друку. Як і будь-яка інша, четверта технологічна революція призводить до формування нових типів організаційних структур і технологій управління, радикально змінює характеристики бізнес-середовища.

Отже, розвиток і широке поширення технологій четвертої промислової революції можна розглядати в якості першої причини, що надає серйозний вплив на зміну практики управління персоналом.

Цифровізація і технологізація стають всеохоплюючою тенденцією, яка охоплює не тільки безпосередньо інформаційно-комунікаційну галузь, але і всі сфери господарської діяльності. Під цифровізацією розуміють проникнення в різні сфери виробничо-господарської діяльності інформаційних технологій [22].

Наслідком розвитку цифрових технологій (cloud-технологій) і використання кібер фізичних систем стала поява нових форм зайнятості: робота за запитом за допомогою додатків (work-on-demand via apps) і краудворк (crowdwork). На даний момент найбільш популярними інтернет-платформами для таких форм зайнятості є Uber, Airbnb, YouDo тощо.

Сучасні компанії стали активно впроваджувати ERP-системи. Впровадження ERP-систем абсолютно необхідно для компаній, націлених на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності управління в цілому. Одним з важливих чинників зростання ефективності виконання HR-менеджером своїх функцій стає вміння працювати з великими даними (Big Data).

Феномен Big Data можна охарактеризувати за допомогою акронима 5V: концепти volume – великий обсяг даних, який незручно обробляти на одній

машині; velocity – швидкість надходження даних; variete – гетерогенність даних; variability – мінливість; validity – валідність даних [20].

Концепція 5V характеризує умови накопичення даних, які в подальшому дозволять точно і правильно обробляти дані. Глибинний аналіз даних дозволяє отримувати більш повну і достатню інформацію для прийняття управлінського рішення.

Таким чином, подальша інтеграція штучного інтелекту і машин-роботів, що відбувається вже протягом ряду років в компаніях призводить до радикальних змін в знаннях, уміннях і навичках, необхідних для успішного виконання своїх обов'язків практично на будь-якій посаді (рис. 1.4).

Цифровізація бізнес-процесів вивільняє час працівників для вирішення більш складних і творчих завдань і одночасно значно підвищує вимоги до їх кваліфікації. При цьому штучний інтелект та робототехніка підсилюють акцент саме на «людських аспектах» роботи. Більш цінними, ніж будь-коли раніше, стають такі навички, як емпатія, особисте ставлення, переконання, прийняття стратегічних рішень. В цільовій моделі компетенцій на перший план виходять когнітивні, цифрові і соціально-поведінкові навички.

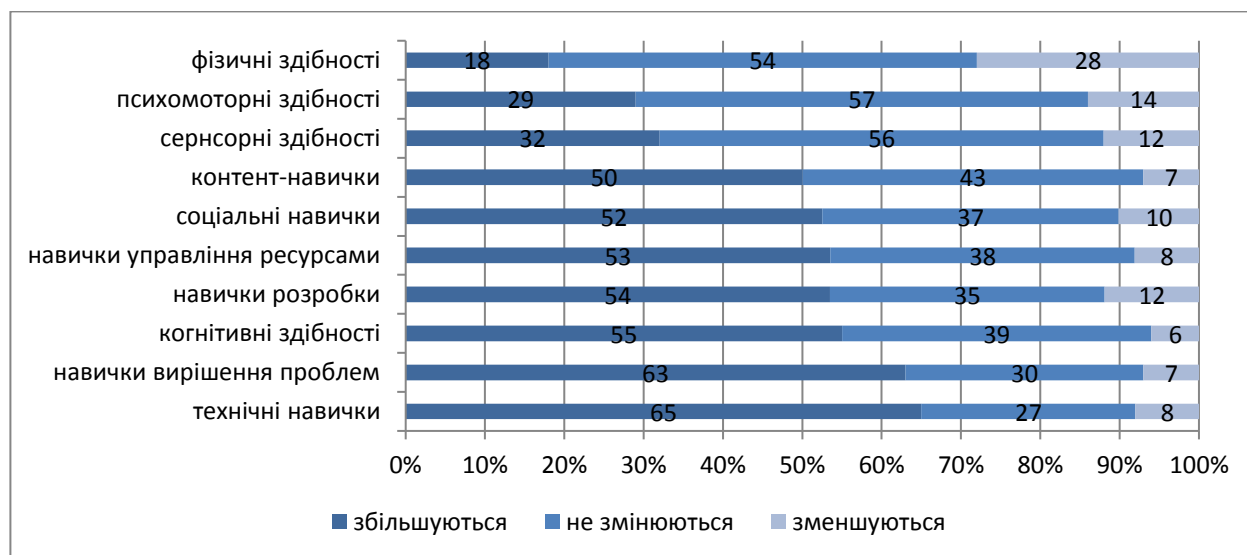


Рис. 1.4. Зміни в компетенціях співробітників під впливом роботизації*

*Джерело: [40]

Новою моделлю розвитку сучасного бізнесу стала концепція VUCA.

Цей термін, був запропонований Н. Беннет і Дж. Дж. Лемуаном як акронім англійських слів *volatility*, *uncertainty*, *complexity* і *ambiguity*. Дійсно, у всьому світі зараз спостерігається кілька помітних тенденцій: наростання швидкості, з якою відбуваються зміни; прискорення трансакцій; прискорення будь-якої діяльності; часта зміна стратегій соціальної взаємодії і політичних орієнтирів; постійні зміни бізнес-оточення; турбулентність поточних процесів у всіх сферах діяльності [44].

В даний час в усьому світі відбувається подальша зміна парадигми управління. Це вже не просто перехід від концепції управління персоналом до концепції управління людськими ресурсами (HRM), а її трансформація в концепцію управління людським капіталом (HCM) і управління людиною, яка, з одного боку, націлена на активний пошук і розвиток талантів, з іншого – акцентує увагу на гуманізацію HR-практик і турботі про співробітника організації.

Одним із принципів формування корпоративної культури організації в рамках нової управлінської парадигми стає концепція «компанія – сім'я». Вихідною установкою такого підходу є фраза: «хороший працівник – це здоровий і щасливий працівник». Реалізація підходу «компанія – сім'я» акцентує увагу на патерналізмі, спільності групових інтересів співробітників, обліку «життєвих піків» співробітників, турботі про здоров'я і спосіб життя працівників, а також збільшення часу для взаємодії працівників з їх сім'ями. Наприклад, в деяких західних компаніях з'являються спеціальні «сімейні дні», в які вся сім'я може прийти на роботу до співробітника – члену сім'ї. Зміна управлінської парадигми передбачає посилення уваги до розробки біхевіористських технологій управління персоналом, індивідуалізації і «точкової настройки» більшості інструментів управління персоналом. Також цей фактор передбачає посилення уваги керівництва компанії до розробки нових інструментів і методів навчання персоналу.

Глобалізація економіки, знань і технологій, інтернаціоналізація бізнесу зменшують значення державних кордонів як бар'єрів на шляху руху товарів,

послуг, капіталів і робочої сили і посилюють міжнародну ділову активність і мобільність сучасних працівників. Потреби трудових ресурсів до умов та змісту роботи змінюють цілісне сприйняття трудової діяльності: пріоритетними, особливо для молоді, стають автономність і гнучкість роботи. Даний фактор підсилює увагу до створення різноманітних програм мобільності співробітників (від розробки системи мобільних робочих місць і спеціальних програм навчання співробітників до програм міжнародних стажувань). Прикладом посилення уваги фахівців з управління персоналом до розробки програм мобільності може служити введення в багатьох зарубіжних компаніях особливої посади – фахівець з міжнародної мобільності співробітників / фахівець з управління міжнародним різноманітністю / консультант по мобільності.

Крім того, в рамках розробки системи мобільних робочих місць відбувається перехід не тільки до гнучкого графіку роботи, але і подальшому розвитку системи віддаленого робочого місця. Уже зараз в розвинених країнах віддалена робота і фріланс стали нормою для багатьох професій, і їх частка продовжує збільшуватися. Наприклад, в США до 2020 р. частка фрілансерів досягла 50%. Новою тенденцією в сфері глобальної зайнятості стало поширення транскордонної віддаленої зайнятості, а в ряді європейських країн вже введено законодавче (регламентне) регулювання віддаленої роботи з дому.

Внаслідок збільшення тривалості життя і старіння глобальної робочої сили середня глобальна очікувана тривалість життя зросла з 53 років в 1960 р. до 72 років в 2015 р, і вона все ще зростає з очікуваним приростом тривалості на 1,5 року за десятиліття [40, с. 289]. В результаті традиційні уявлення, в відповідно до яких навчання закінчується в 20 років, прогрес кар'єри – в 40 років, а робота припиняється в 60 років, вже не відповідають дійсності.

При визначенні ключових трендів в управлінні персоналом, що набули поширення в даний момент, в якості основи були використані результати щорічного дослідження, проведеного компанією Deloitte, «Global Human Capital Trends». Можна виділити наступні фундаментальні зміни в сфері управління персоналом.

1. Формування екосистеми персоналу: управління працівниками за рамками підприємства. Протягом вже декількох років все більш поширеними стають «альтернативні способи працевлаштування», наприклад, фріланс, проектна діяльність, неповний робочий день або гіг-робота. За оцінками експертів, до 2010 року понад 40% працівників в США були зайняті «альтернативними способами». Зараз відбувається заміна традиційних відносин між працівником і роботодавцем цілої «екосистемою трудових ресурсів», представленій різноманітним пулом співробітників, мереж талантів, гіг-працівників і постачальників послуг, який забезпечує роботодавцям гнучкість, можливості та потенціал для вивчення різних економічних моделей в пошуку талантів [40]. У екосистему входять як штатні працівники (зайняті повний і неповний робочий день), так і контрактники, віддалені працівники, партнери, агенти, фрілансери, гіг-працівники та краудсорсінгові працівники, зосереджені в різноманітних проектах та окремих завданнях. Як правило, «альтернативні працівники» мало цікавляться загальною стратегією організації і не прагнуть її зрозуміти. Серед проблем, з якими стикаються HR-менеджери, можна виділити відсутність програмного забезпечення для HR-сфери та ефективних інструментів, що допомагають роботодавцям керувати такими нетрадиційними працівниками, а також системи навчання та оцінки діяльності таких співробітників.

2. Посилення уваги до корпоративної соціальної відповідальності. У країнах ЄС набули поширення такі критерії оцінки рівня розвитку в організації корпоративної соціальної відповідальності: відсутність дискримінації при підборі персоналу; рівень інтеграції співробітників; ступінь інтеграції в колектив співробітників з обмеженими можливостями; наявність системи супроводу співробітників, зайнятих на «критичних посадах», і їх перенавчання; якість діалогу з профспілками; дотримання коректних умов праці.

3. Активне впровадження нових методів роботи і нових місць для роботи. Метою розробки та впровадження нових методів, технологій роботи та організаційного дизайну, перегляду фізичних робочих просторів і підходів до

керівництва працівниками є, з одного боку, забезпечення зростання продуктивності праці, а з іншого – уникнення перевантаженості працівника. Можна виділити три основних напрямки в рамках даної тенденції:

- формування гіперпов'язаних робочих місць. Причиною цього є розвиток нових цікавих комунікаційних засобів і інструментів. Як показало дослідження «Global Human Capital Trends 2018», звички і інструменти спілкування, які люди використовують у своєму особистому житті, стали застосовуватися і в повсякденному трудовому житті. Сучасне робоче середовище відрізняється різноманіттям способів спілкування. Причому фізичні зустрічі (особисті зустрічі і спілкування по телефону) поступаються місцем віртуальній співпраці, активно розвиваються платформи для спільної роботи.

В результаті розвитку гіперпов'язаних робочих місць класично прийняте поняття «робочого часу» стає все більш розмитим, а його межі все більше розширюються.

Своєрідною відповіддю на збільшену потребу працівника постійно «бути на зв'язку» як в робочий, так і часто в неробочий час є прийняття в деяких країнах ЄС законів, спрямованих на захист «права бути без зв'язку в неробочий час»;

Одним з головних принципів керівництва людьми і проектами зараз стала розробка гнучких підходів до процесу постановки і рішення задач і отримання миттєвого і якісного зворотного зв'язку. Розроблений спочатку для ІТ-сфери Agile-маніфест поширив свої цінності і принципи і на інші сфери діяльності.

Його місію можна сформулювати так: ми постійно відкриваємо для себе більш досконалі і привабливі методи роботи і допомагаємо в цьому іншим людям. Особливу цінність в Agile HR-Маніфесті набувають наступні принципи:

- колаборативні структури важливіше, ніж ієрархічні;
- прозорість важливіше, ніж секретність;
- адаптація важливіше, ніж наказування;
- натхнення і участь важливіше, ніж управління і утримання;
- внутрішня мотивація важливіше, ніж зовнішня нагорода;

- амбіції важливіші, ніж обов'язки;
- робочі команди повинні постійно самоорганізовуватися і вдосконалюватися;
- показником грамотного керівництва є спрощення процесів і мінімізація зайвої роботи.

Agile-методи засновані, таким чином, по-перше, на принципах спілкування співробітників обличчям до обличчя, а по-друге, припускають, що постановка завдань, пошук рішень і оцінка результатів орієнтовані на короткострокову перспективу і міні-проекти. Agile-підхід повертає цінність людського і професійного спілкування, дає відчуття того, що людина впливає на те, що відбувається з ним і навколо нього, підвищує відчуття визначеності і послідовності відбувається і допомагає підтримувати баланс у взаємодії людей і організацій [21].

В основі методології Scrum лежить проста ідея – «перевіряти і адаптувати». При розробці проекту, на думку його автора Дж. Сазерленда, необхідно систематично перевіряти хід робіт і відповідати на питання: в потрібному напрямку відбувається рух; що насправді хоче отримати замовник; чи існують способи удосконалення методів розробки і виконання роботи; якомога виконати роботу більш якісно і швидко; чи існують чинники, що перешкоджають вашим завданням. Scrum stand-up meeting передбачає відповіді на питання: що ти зробив вчора; що ти будеш робити сьогодні; які в тебе проблеми.

По суті, концепцію Scrum можна розглядати як платформу, об'єднуючу такі відомі підходи, як філософія безперервного вдосконалення кайдзен, технологія бережливого виробництва і система «точно в строк». Таким чином, співпраця HR-фахівців, працівників ІТ-сфери та представників сфери бізнесу створює умови для формування гнучкого робочого середовища.

4. Цифровізація технологій підбору персоналу. Ключовими тенденціями в цій сфері є автоматизація скринінгу і процесу найму співробітників. основними інструментами цифрового рекрутингу є:

- робот-рекрутер, який може зв'язуватися з претендентом по аудіо- або відеозв'язку, вести діалог по заздалегідь розробленому алгоритму і записувати відповіді кандидатів;

- чат-боти, які виконують роботу як з пошуку інформації про претендентів на роботу, так і адміністративну роботу (планування зустрічей, формування докладних профілів кандидатів, ведення списків претендентів). У зарубіжних країнах найбільшу популярність здобули чат-боти таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush;

- автоматизації бізнес-процесів, що ведеться за трьома основними напрямками: відео- і аудіоінтерв'ю (найбільш популярні сервіси VCV, Navicon, Preinterview і Skillaz – комплексна хмарна платформа, що дозволяє здійснювати автоматичний пошук за різними джерелами, проводити онлайн-опитування, вести картотеку відео- і аудіоінтерв'ю, розсилати запрошення), тестові програми (Skill Tech і Retra Tech) і системи оцінки персоналу (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);

- предиктивна аналітика і робота з великими даними;

- агрегація та уберізація (взаємодія роботодавця зі сторонніми рекрутерами, чії портфоліо зібрані на цифрових платформах). Найбільш популярними агрегаторами резюме, що дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили резюме на сайтах для пошуку роботи, і здобувачів, мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах, є на Заході Indeed.com; все більшу популярності набувають також HRspace / біржі, наприклад сервіс HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime, Staforu;

- когнітивний підбір (Design Thinking), що виявляється в посиленні уваги до соціальних мереж, реферальній системі і внутрішнього ринку праці. трендом є поява вузькоспеціалізованих рекрутерів («сорсерів»), що мають глибші експертні знання з кожного напрямку і сегменту ринку праці.

5. Формування цілісних, гнучких і персоналізованих систем винагород. У порівнянні з іншими функціональними сферами управління персоналом, зміни в системі мотивації працівників не носять радикального характеру.

Проте відносно новим явищем в цій сфері є впровадження вже на етапі працевлаштування практики вибору новими співробітниками варіантів винагороди, наприклад, більш висока оплата праці або надання додаткових днів відпустки; невелике збільшення базової ставки заробітної плати або виплата більш високого бонусу, заснованого на результатах працівника тощо. Крім того, передові зарубіжні компанії стали впроваджувати практику вивчення рейтингу і перевірки ефективності роботи співробітників кілька разів на рік, наслідком чого є така ж часта зміна системи винагороди.

6. Цифрова трансформація навчання працівників. Її основними рисами можна вважати: по-перше, постійний обмін досвідом і знаннями, навчання в процесі роботи на реальних робочих процесах; по-друге, формування персоналізованого цифрового контенту навчання; по-третє, забезпечення доступу до навчальних програм в будь-який час, в будь-якому місці і з будь-яким типом пристроїв (впровадження системи мобільного навчання і крос-платформних рішень); по-четверте, формування системи електронного дистанційного навчання: МООС (масовий відкритий онлайн-курс, наприклад, через платформи Coursera, EdX), СООС (корпоративний відкритий онлайн-курс), SPOOC (малі приватні онлайн-курси), вебінари; по-п'яте, створення віртуальних платформ для навчання (рішення кейсів і вправ у віртуальному середовищі, створення віртуальних симуляцій); по-шосте, забезпечення можливості моментального отримання зворотного зв'язку (автоматизована перевірка роботи з використанням технології Big Data, впровадження технології мікронавчання з розподіленою у часу оцінкою гранулярних знань, умінь і навичок).

7. HR-маркетинг, посилення уваги до інструментів зовнішнього і внутрішнього HR-брендингу, спрямовані на залучення потенційних кандидатів і формування лояльною, широкої аудиторії компанії. Серед актуальних інструментів залучення талановитих співробітників можна особливо відзначити технологію «HR-Амбасадор» (Посланник HR-бренду). Ця технологія запозичена зі сфери товарного маркетингу і зараз набуває поширення і в інших сферах діяльності. Як правило, «HR-Амбасадор» проходить спеціальне

навчання, метою якого є відпрацювання навичок просування потрібної інформації цільовій аудиторії. Такий співробітник починає просувати свою компанію на різних HR-форумах, конференціях, семінарах.

Трендом в зарубіжних компаніях стає створення посади campus-фахівця, що займається розробкою партнерських програм з вузами і організуючого так звані welcome-тренінги (привітальні семінари), метою яких є надання короткої і такою, що запам'ятовується інформації про напрямки діяльності, особливості і корпоративній культурі компанії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічної діяльності ТОВ «Італавто Центр»

З 1998 року «Італавто Центр» представляє в Україні всевітньо відому італійську автомобільну компанію FIAT. За цей період невелике підприємство кілька разів реорганізовувалося.

«Італавто Центр» засновано 21 травня 2009 року.

Засновник – приватний підприємець Орефір Сергій Миколайович.

Фактичне місцезнаходження: 04128 м. Київ (Святошинський район), вул. Академіка Туполева.

Організаційно-правова форма діяльності: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності: приватна.

ТОВ «Італавто Центр» має два структурних підрозділи.

- Салон з продажу автомобілів та запчастин.
- Станція технічного обслуговування автомобілів.

Наступну місію вирішила невелика компанія ТОВ «Італавто Центр».

Основним завданням господарської діяльності є збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок розширення асортименту та підвищення якості послуг, що є дуже актуальним у сучасній ситуації.

Для аналізу ефективності діяльності ТОВ «Італавто Центр» використовуємо фінансову звітність за 2019-2021 роки.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Італавто Центр» у наступному порядку.

- показники активів підприємства (табл. 2.1);
- показники корпоративної заборгованості (табл. 2.2);

- показники собівартості господарської діяльності;
- показники фінансових результатів;
- показники майнового стану.

1. Проведемо аналіз балансу ТОВ «Італавто Центр» в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Показники активу балансу ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 роки*

Активи	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	від 2020 рр.	від 2021 рр.	від 2020 рр.	від 2021 рр.
Основні засоби	973,9	137,3	137,8	-836,6	0,5	-85,90	0,36
Всього необоротні активи	973,9	137,3	137,8	-836,6	0,5	-85,90	0,36
Товари	2450,1	3667,7	2579,4	1217,6	-1088,3	49,70	-29,67
Дебіторська заборгованість за товарами	798,0	455,4	574,2	-342,6	118,8	-42,93	26,09
Інша поточна дебіторська заборгованість	242,7	276,3	48,7	33,6	-227,6	13,84	-82,37
Грошові кошти	17,5	211,0	95,3	193,5	-115,7	1105,71	-54,83
Всього оборотні активи	3783,6	5019,0	3756,5	1235,4	-1262,5	32,65	-25,15
Вартість активів	4757,5	5156,3	3894,3	398,8	-1262,0	8,38	-24,47

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Залишкова вартість основних засобів на кінець 2021 року становить 137,8 тис. грн., що на 0,5 тис. грн. перевищило показники кінця 2020 року (темپ зростання за цей період 0,36%) і зріс до 836,1 тис. грн. Низький поріг значення показника зафіксовано на кінець 2021 року (темپ зростання за 2 роки -85,85%). На кінець 2021 року питома вага основних фондів активів компанії становить 3,54% ($137,8/3894,4 * 100$). Протягом останніх двох років питома вага основних засобів понизилась на 16,93%.

Загальна сума необоротних активів становить 137,8 тис. грн та 0,5 тис. грн на кінець 2021 року. Збільшення показника 2020 року (зростання неліквідних активів за минулий рік на 0,36%) становило 836,1 тис. грн. Це нижче значення показнику 2019 року (-85,85% зростання за два роки). Станом на кінець 2020 року співвідношення неліквідних активів до сумарного значення вартості активів

ТОВ «Італавто Центр» становить 3,54% ($137,8/3894,4 \times 100$). Вага необоротних активів за період 2019-2021 років зменшилася на 16,93%.

Також розглянемо поточну структуру активів і динаміку досліджуваної компанії.

Станом на 31.12.2021 року товарів на сумарну вартість 2579,4 тис. грн., що на 1088,3 тис. грн. менше за попередній рік (минулорічний темп зростання - 29,67%), 129,3 тис. грн. Високе значення показника у 2021 році обумовлено темпом зростання за 2 роки 5,28%. На кінець 2021 року питома значення оборотних активів в загальних активах ТОВ «Італавто Центр» становить 66,24% ($2579,4/3894,3 \times 100$). За останні два роки відзначимо, що питома вага виробничих запасів до активів підвищилась на 14,73%.

На кінець 2021 року дебіторська заборгованість за товарами становить 574,2 тис. грн., що на 118,8 тис. грн. 223,8 тис. грн., перевищивши показник минулого року (темп зростання минулого року становив 26,09%). Нижче значення показника у 2019 році (темп зростання за 2 роки -28,05%). Станом на кінець 2021 року вага дебіторської заборгованості за товарами в активах компанії становить 14,7439% ($574,2/3894,4 \times 100$). За останні два роки вага дебіторської заборгованості товарів зменшилася на 2,02%.

Поточна дебіторська заборгованість (інша) станом на 31.12.2021 року була відзначена на значенні 48,7 тис. грн та 227,6 тис. грн. 194 тис. грн., що є нижчим показника минулого року (темп зростання минулого року становив - 82,37%). Значення показника у 2019 році є нижчим (-79,93% зростання за два роки). На кінець 2021 року вага іншої дебіторської заборгованості в активах ТОВ «Італавто Центр» становить 1,25% ($48,7/3894,4 \times 100$). Відзначимо, що за останні два роки вага іншої дебіторської заборгованості зменшився на 3,85%.

Грошовий ресурс станом на 31.12.2021 року становить 95,3 тис. грн., що на 115,7 тис. грн. є меншим значення за величини показника попереднього року (темп зростання минулого року -54,83%), 77,8 тис. грн. Показник за 2019 рік має вище значення (темп приросту за 2 роки - 444,57%). На кінець 2021 року

грошова оцінка активів компанії становить 2,45% (95,3/3894,4 x 100). За останні два роки питома вага грошей зросла на 2,08%.

Загальне значення оборотних активів на 31.12.2021 року складають 3756,5 тис. грн., що на 1262,5 тис. грн. нижче еквіваленту кінця 2020 року. Зростання оборотних коштів минулого року склало -25,15%. Порівняно з показниками 2019 року оборотні кошти зменшилися на 27,1 тис. грн., темп приросту -0,72%. На кінець 2021 року коефіцієнт ліквідності активів компанії становить 96,46% (3756,5/3894,4 x 100). За останні два роки коефіцієнт ліквідності зріс на 16,93%. Загальні активи ТОВ «Італавто Центр» на кінець 2021 року становлять 3894,4 тис. грн., що на 1262,0 тис. грн. 863,2 тис. грн., що нижче показника минулого року (темپ зростання минулого року становив 24,47%). Це нижче значення показника 2019 року (приріст за 2 роки 18,14%).

2. Проаналізуємо пасиви досліджуваного підприємства в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Показники пасиву балансу ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 роки*

Джерела формування майна	На кінець року, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	від pp.	від pp.	від pp.	від pp.
Статутний капітал	62,5	62,5	62,5	0,0	0,0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2566,7	-3123,1	-2516,9	-556,4	606,2	21,68	-19,41
Всього власний капітал	-2504,2	-3060,6	-2454,4	-556,4	606,2	22,22	-19,81
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5331,9	5246,1	3038,3	-85,8	-2207,8	-1,61	-42,08
Всього короткострокових зобов'язань	7261,7	8216,9	6348,7	955,2	-1868,2	13,15	-22,74
Баланс	4757,5	5156,3	3894,3	398,8	-1262,0	8,38	-24,47

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Відповідно до даних таблиці 2.2 статутний капітал на кінець 2021 року становитиме 62,5 тис. грн. Значення показників протягом досліджуваного періоду не змінювалися.

Нерозподілений прибуток (непокріті збитки) на 31.12.2021 року становитиме 2516,9 тис. грн. Це 606,2 тис. грн. Кращий за показник кінця 2020 року (-19,41% зростання минулого року). Порівняно з показниками 2019 року нерозподілений прибуток (збиток) більший на 49,8 тис. грн. На 31.12.2021 року відношення нерозподіленого прибутку до боргу компанії становить -64,63% $(-2516,9/3894,3 \times 100)$. Вага нерозподіленого прибутку за останні два роки зменшилася на 10,68%.

Загальний власний капітал на 31.12.2021 року становить -2454,4 тис. грн., що на 606,2 тис. грн. більше попереднього року на 606,2 тис. грн. Значення показника 2019 року вище (-1,99% приросту власного капіталу за два роки). Станом на кінець 2021 року співвідношення боргу до власного капіталу ТОВ «Італавто Центр» становить -52,63%. Порівняно з 2019 роком питома вага зменшилася на 10,39%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на кінець 2021 року склала 3038,3 тис. грн., що на 2207,8 тис. грн. Менше попереднього року (минулорічний темп зростання -42,08%), 2293,6 тис. грн. Менше значення показника наприкінці 2019 року. На кінець 2021 року кредиторська заборгованість становила 78,02% пасивів компанії. Відповідно до розрахунку, поточні зобов'язання на кінець 2021 року складають 6348,7 тис. грн., що на 1868,2 тис. грн. 913,0 тис. грн., менше минулого року. Менше значення показника наприкінці 2019 року. За розрахунками за останні два роки вага поточних зобов'язань зменшився на 34,05%. 3. Наступним етапом буде аналіз показників діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності діяльності ТОВ «Італавто Центр» у 2019-2021 рр.*

Джерела формування майна	Тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2019/2020рр.	2022/2021рр.	2019/2021 рр.	2020/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	79865,7	69354,9	87405	-10510,8	18050,1	-13,16	26,03

Продовження табл. 2.3

Собівартість реалізованої продукції	74553,2	65652,2	82088,8	-8901,0	16436,6	-11,94	25,04
Валовий прибуток	5312,5	3702,7	5316,2	-1609,8	1613,5	-30,30	43,58
Інші операційні доходи	99	0	13,6	-99,0	13,6	-100,00	
Інші операційні витрати	4651,1	4231,1	4712,7	-420,0	481,6	-9,03	11,38
Прибуток від операційної діяльності	760,4	-528,4	617,1	-1288,8	1145,5	-169,49	-216,79
Інші доходи	0	596,7	0	596,7	-596,7	0	-100,00
Інші витрати	0	624,7	0	624,7	-624,7	0	-100,00
Фінансові результати до оподаткування	760,4	-556,4	617,1	-1316,8	1173,5	-173,17	-210,91
Податок на прибуток	136,9	0	10,9	-136,9	10,9	-100,00	#ДЕЛ/0!
Чистий прибуток	623,5	-556,4	606,2	-1179,9	1162,6	-189,24	-208,95

**Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»*

Виручка від реалізації товарів і послуг у 2021 році склала 87 405 тис. грн, збільшившись до попереднього 2020 року на 18 050,1 тис. грн (26,03%). Також зріс валовий прибуток на 1613,5 тис. грн порівняно з 2020 роком. або 43,58 відс. Собівартість виробленої продукції зростає повільніше товарообороту, збільшившись за 2021 рік на 16436,6 тис. грн. або 25,04 відс. Інші операційні витрати також зросли нерівномірно, зменшившись у 2020 році на 420 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності зріс на 9,03% та зріс на -481,6 тис. грн у 2021 році. або 11,38 відс. При цьому чистий прибуток у 2021 році сягнув 606,2 тис. грн, а збиток у 2020 році – 556,4 тис. грн. Корпоративні збитки формуються за рахунок погашень кредитів.

4. Проведемо дослідження платоспроможності ТОВ «Італавто Центр» на кінець періоду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка платоспроможності ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 роки*

Показник	2019	2020	2021
Абсолютна платоспроможність, $A_{п} = A1/П1$	0,00	0,03	0,02
Проміжна платоспроможність, $П_{п} = (A1+A2)/П1$	0,18	0,16	0,19
Загальна платоспроможність, $З_{п} = (A1+A2+A3)/П1$	0,52	0,61	0,59
Інтегральний показник платоспроможності, $І_{п} = A_{п}/0,2+П_{п}/0,5+З_{п}/1,0$	0,90	1,07	1,04
Загальний показник платоспроможності щодо всіх зовнішніх зобов'язань, $Пз = (A1+A2+A3)/(П1+П2+П3)$	0,52	0,61	0,59

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Нормативна величина інтегрального показника має значення $<3,0$, що свідчить про недостатність рівня всіх складових його ознак. Проведемо дослідження щодо ліквідності балансу підприємства ТОВ «Італавто Центр».

5. Розглянемо ліквідність балансу підприємства ТОВ «Італавто Центр» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Італавто Центр»*

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021	Платіжний надлишок або нестача			
										2018	2019	2020	2021
A1	26,8	17,5	211	95,3	П1	8954,1	7261,7	8216,9	6348,7	-8927,3	-7244,2	-8005,9	-6253,4
A2	1559	1316	1140,3	1081,8	П2	0	0	0	0	1559	1316	1140,3	1081,8
A3	3090,5	2450,1	3667,7	2579,4	П3	0	0	0	0	3090,5	2450,1	3667,7	2579,4
A4	1150,1	973,9	137,3	137,8	П4	-3127,7	-2504,2	-3060,6	-2454,4	4277,8	3478,1	3197,9	2592,2

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Таблиця 2.6

Визначення типу ліквідності ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 роки*

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
$A_1 \geq П_1$	-	-	-	-
$A_2 \geq П_2$	+	+	+	+
$A_3 \geq П_3$	+	+	+	+
$A_4 \leq П_4$	-	-	-	-

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

Отже, баланс ТОВ «Італавто Центр» є неліквідним протягом 2018-2021 років, це означає платоспроможність підприємства порушена (табл. 2.6).

б. Проведемо дослідження оцінку фінансової стійкості ТОВ «Італавто Центр» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Італавто Центр» за 2018-2020 роки*

Показник	2018	2019	2020
1. Наявність власного обігового капіталу для формування запасів – Н ₁	-3478,1	-3197,9	-2592,2
2. Наявність власного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів. – Н ₂	-3478,1	-3197,9	-2592,2
3. Наявність власного обігового та довгострокового і короткострокового позикового капіталу для формування запасів. – Н ₃	3783,6	5019	3756,5
4. Запаси. – Н ₄	2450,1	3667,7	2579,4
5. Надлишок (+), нестача (-) власного обігового капіталу для формування запасів. – Е ₁	-5928,2	-6865,6	-5171,6
6. Надлишок (+), нестача (-) власного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів. – Е ₂	-5928,2	-6865,6	-5171,6
7. Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного, довгострокового і короткострокового позикового капіталу для формування запасів. – Е ₃	1333,5	1351,3	1177,1
Тип фінансової стійкості	порушена	порушена	порушена

**Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»*

Джерела покриття запасів не покривають суму запасів протягом 2019-2021 років. Тобто за типом фінансова стійкість – порушена.

Що стосується показників рентабельності, то за допомогою них можна оцінити ефективність діяльності підприємства. Показники рентабельності ТОВ «Італавто Центр» наведено у табл. 2.8.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 роки*

№ п/п	Найменування показника	2019	2020	2021	Зміна	Темп приросту, %
1	Рентабельність майна (активів)	11,782	-11,225	13,396	1,614	13,697
2	Рентабельність власного капіталу	-22,142	19,997	-21,984	0,158	-0,714
3	Рентабельність основних засобів	58,710	-100,144	440,712	382,002	650,660
4	Рентабельність продукції	0,781	-0,802	0,694	-0,087	-11,161
5	Рентабельність основної діяльності	0,836	-0,847	0,738	-0,098	-11,700
6	Період окупності власного капіталу, міс.	-4,516	5,001	-4,549	-0,032	0,719

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

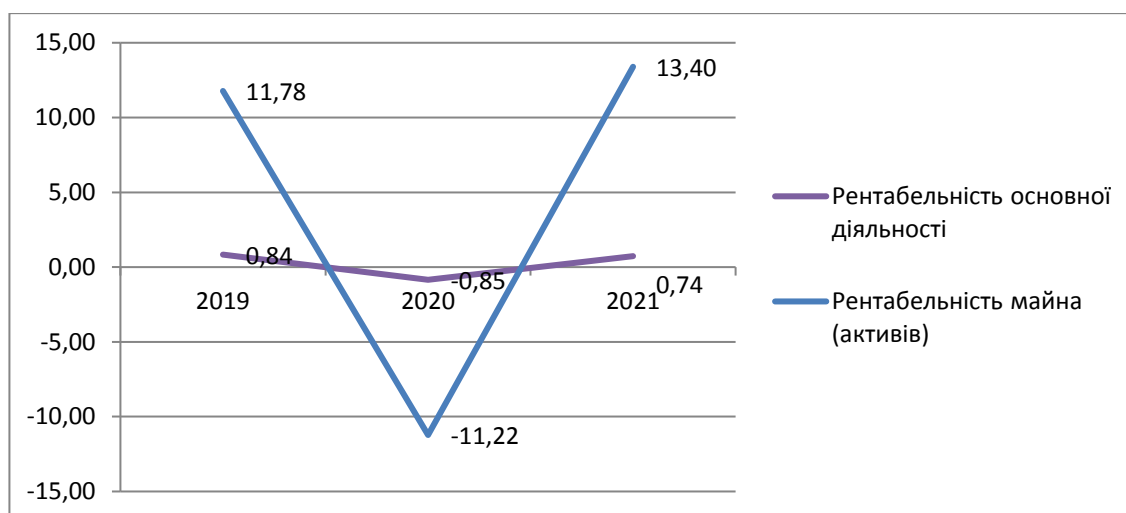


Рис. 2.1. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Італавто Центр»*

*Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»

ТОВ «Італавто Центр» у 2021 році є прибутковим. Показники рентабельності знижуються, рентабельність бізнесу склала +0,836% у 2019 році та -0,738% у 2021 році. Збитковість ТОВ «Італавто Центр» була пов'язана зі зниженням продажів.

Таким чином, виникає значна потреба в удосконаленні управління маркетинговою діяльністю підприємства для покращення основних фінансових показників діяльності підприємства.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»

Схема організаційної структури управління ТОВ «Італавто Центр» наведена на рис.2.2.

Структура управління ТОВ «Італавто Центр» відноситься до лінійно-функціональної.



Рис.2.2. Схема організаційної структури управління ТОВ «Італавто Центр»

**Джерело: Складено на підставі фінансових звітів ТОВ «Італавто Центр»*

Перевагами подібної структури є те, що в структурі складаються стійкі й надійні зв'язки, при цьому наявність функціональної спеціалізації апарату управління істотно підвищує ефективність прийнятих управлінських рішень;

наявність чіткого розмежування повноважень забезпечує однозначність прийнятих рішень.

Управління персоналом в організації включає в себе безліч аспектів. Тому для аналізу управління персоналом необхідно оцінити документи з управління персоналом (Додаток Г).

Проведений аналіз документів, що регулюють управління персоналом організації, дозволяє зробити висновок, що, в цілому, управління персоналом здійснюється ефективно, тим не менш, є певні проблеми в закріпленні різних напрямків управління персоналом на рівні внутрішніх документів. Додатково до результатів аналізу документів, що регулюють управління персоналом в організації, можна відзначити відсутність в організації системи ділової оцінки в цілому.

Очевидно, що в організації повинна бути передбачена система поточного контролю ефективності діяльності працівників, а також система підсумкового контролю. Крім того, потрібно і наявність системи попереднього контролю. Як наслідок, повинні бути передбачені два напрямки оцінки персоналу – ділова оцінка і атестація.

Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці в організації, в той час як даний аспект управління персоналом важливий для досягнення ефективності використання трудових ресурсів. З огляду на розширення діяльності організації, це також один з факторів досягнення ефективності здійснення витрат на управління персоналом в перспективі.

Розглянемо систему матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Італавто Центр» (табл. 2.9, 2.10). Для керівників та спеціалістів може встановлюватися преміальна винагорода за підсумками роботи за місяць та/або квартал – за досягнення затверджених ключових показників відповідної професії (посади). Розмір винагороди визначається керівником підприємством, але не може становити більше 30% посадового окладу пропорційно відпрацьованому періоду.

Таблиця 2.9

Показники преміювання працівників ТОВ «Італавто Центр»*

№ п/п	Показники преміювання	Розмір премії від основної заробітної плати, %
1	Якісне та повне виконання посадових обов'язків, сумлінне виконання вимог статуту ТОВ «Італавто Центр», правил внутрішнього розпорядку, точне виконання розпоряджень керівництва, а також функції визначених посадових інструкцій.	30
2	Ініціативність та творчість, проявлена у роботі підприємства, внесення пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства, організації праці, підвищення свого професійного рівня та кваліфікації.	25
3	Тимчасове виконання обов'язків інших співробітників підприємства в зв'язку з їх хворобою, відрядженням тощо.	20

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Причини зменшення або позбавлення премії наведено в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Причини зменшення або позбавлення премії працівників ТОВ «Італавто Центр»*

№ п/п	Причини зменшення або позбавлення премії	Розмір позбавлення премії, від основної заробітної плати, %
1	Недотримання вимог охорони праці	100
2	Систематичне невиконання функціональних обов'язків зазначених у трудовому договорі чи в посадовій інструкції.	100
3	Несвоєчасне або не в повному обсязі виконання функціональних обов'язків	до 50
4	Відсутність на робочому місці протягом 2-х годин без виробничої необхідності	до 30
5	Запізнення на роботу, частіше ніж два рази на місяць	до 20

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Процес прийняття на роботу проводиться на підставі запитів керівників структурних підрозділів. Такі запити подаються в юридично-кадрову службу у разі звільнення співробітника або розширення структурного підрозділу.

Пошук потрібного персоналу у відповідності з вимогами закладу здійснюється шляхом надання інформації про вакансії до місцевого фонду зайнятості, сайтів по пошуку роботи та засобів масової інформації.

Кожен кандидат проходить співбесіду спочатку з організатором з персоналу, а потім з керівником структурного підрозділу, у разі його відсутності з заступником керівника структурного підрозділу.

Вибір здійснюється на конкурсній основі на відповідність посадовій інструкції або робочій інструкції, яка встановлює вимоги до освіти та кваліфікації, посадові обов'язки, повноваження та відповідальність кожної категорії працівників.

Період випробувального терміну для спеціалістів від 1 до 3 місяців.

Для оцінки ефективності витрат на оплату праці прийнято визначати та порівнювати динаміку значень наступних аналітичних показників: обсяг продажів на грн. вартості праці, прибуток 1 грн. витрат на оплату праці, прибуток на одного працівника (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз ефективності витрат на оплату праці ТОВ «Італавто Центр»,
тис грн.***

Показники	2019	2020	2021	Відхилення від 2021/2019 р. (+;-)	
				абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації, тис.грн.	79 865,70	69 354,90	87 405,00	7539,3	9,4
Темп росту, %		86,8	126,0		
Чистий прибуток, тис. грн.	623,50	-556,40	606,2	-17,3	-2,8
Темп росту, %		-89,2	-109,0		
Середньоспискова чисельність працівників, чол	25	25	27	2,0	8,0
Темп росту, %		100,0	108,0		
Витрати на оплату праці (ВОП), тис.грн.	2416,2	2847,6	3169,7	753,5	31,2
Темп росту, %		117,9	111,3		
Дохід від реалізації на 1 грн ВОП, грн	33,05	24,36	27,58	-5,48	-16,6
Прибуток на 1 грн ВОП, грн	0,26	-0,20	0,19	-0,07	-25,9
Прибуток на 1 робітника, тис.грн.	24,94	-22,26	22,45	-2,49	-10,0

Коефіцієнт співвідношення темпів росту витрат на оплату праці та:					
доходу від реалізації		1,36	0,88		
чистого прибутку		-1,32	-1,02		
чисельності працівників		1,18	1,03		

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Відповідно до даних таблиці 2.11 значення всіх розрахованих показників ефективності праці у 2021 році порівняно з 2019 роком:

- прибуток 1 грн. витрат на оплату праці у звітному році порівняно з 2019 роком зменшилися на 0,07 тис. грн. (25,9%), прибуток на одного працюючого зменшився на 2,49 тис. грн. (10,0%); - показник доходу від реалізації на 1 грн. витрати на оплату праці у звітному році зменшилась на 5,48 тис.грн., або на 16,6% порівняно з 2019 роком.

Ці тенденції значною мірою зумовлені значним зростанням продажів у звітному році порівняно з 2019 роком, відповідним збільшенням витрат на оплату праці та нестабільністю робочої сили. Важливим елементом аналізу показників праці є аналіз продуктивності праці. На першому етапі аналізу оцінюється загальна вартість праці та аналізуються абсолютні та відносні зміни цієї суми порівняно з попереднім періодом. При цьому обсяг цього показника може характеризуватися як абсолютними, так і відносними показниками – питома вага витрат на оплату праці в поточних витратах фірми, рівень витрат на оплату праці в обсязі реалізації продукції, її динаміка за 2019-2021 рр. можна простежити в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки витрат на оплату праці на ТОВ «Італавто Центр», тис грн.*

Показники	2019	2020	2021	Відхилення від 2019-2021/2019 р. (+;-)	
				абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації	79865,7	69354,9	87405	7539,3	9,44
Операційні витрати	4651,1	4231,1	4712,7	61,6	1,32
Витрати на оплату праці, всього	2416,2	2847,6	3169,7	753,5	31,19

Частка витрат на оплату праці у операційних витратах, %	51,95	67,30	67,26	15,31	29,47
Рівень витрат на оплату праці в обсязі реалізації, %	3,03	4,11	3,63	0,60	19,87

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Як видно з таблиці 2.12. загальні витрати на оплату праці ТОВ «Італавто Центр» мають тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. У 2021 році його сума зросла порівняно з 2019 роком на 753,5 тис. грн. (31,19%).

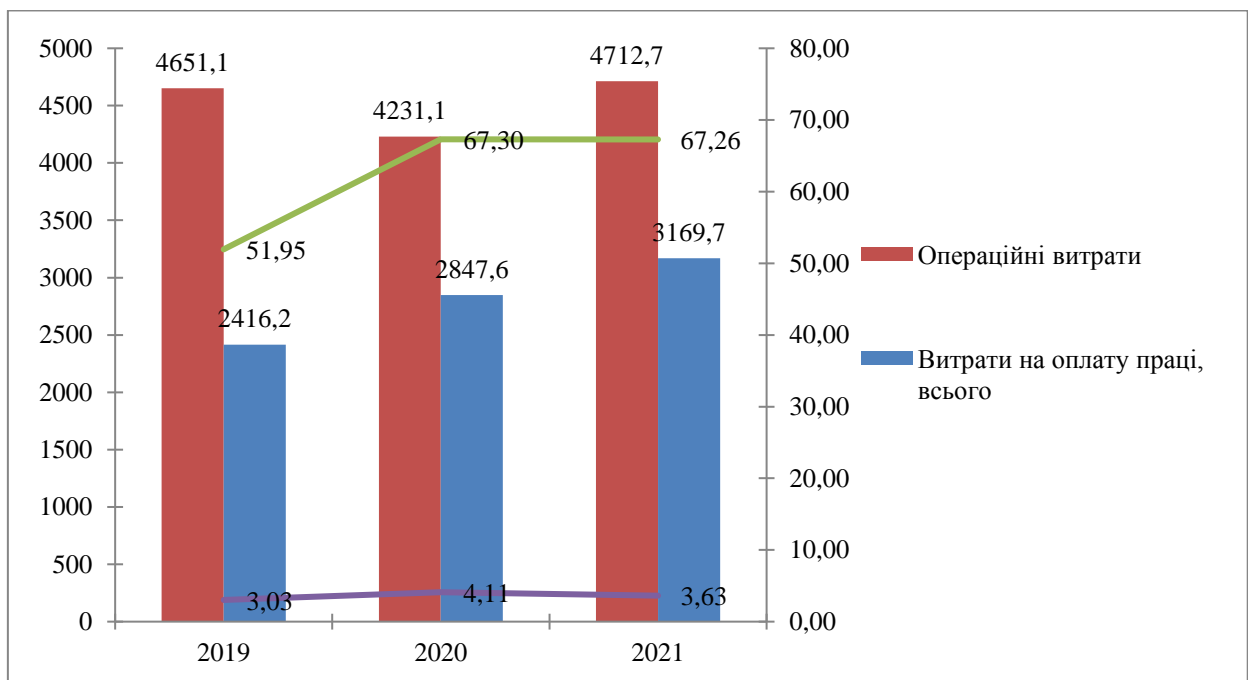


Рис. 2.3. Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 рр.*

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Поряд зі зростанням абсолютного показника затрат праці спостерігається зростання відносного показника. Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах підприємств за досліджуваний період зросла на 29,47%, досягнувши 67,26%, а ці частки витрат в товарообігу підприємств зросли за відповідний період на 0,60% і у 2021 р. досягли 3,63% з 3,03% у 2019 році.

Обсяг та динаміка вказаних відносних показників витрат на персонал демонструє важливість управління ТОВ «Італавто Центр» як складової

управління операційними витратами підприємства. Динаміку вартості робочої сили ТОВ «Італавто Центр» можна побачити на рисунку 2.3.

Для подальшого аналізу витрат на оплату праці цікаво вивчити структуру в ТОВ «Італавто Центр», а саме розмір і вагу основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз складу витрат на оплату праці ТОВ «Італавто Центр», тис грн.*

Показники		2019	2020	2021	Відхилення від 2021/2019 р. (+;-)	
					абсолютне	відносне, %
Витрати на оплату праці, всього		2416,2	2847,6	3169,7	753,5	2,6
у тому числі						
- основна заробітна плата	сума	1312,0	1944,9	2256,8	944,8	5,8
	частка, %	54,3	68,3	71,2	16,9	30,2
- додаткова заробітна плата	сума	526,7	558,1	497,6	-29,1	-0,4
	частка, %	21,8	19,6	15,7	-6,1	-21,8
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	сума	577,5	344,6	415,2	-162,2	-3,5
	частка, %	23,9	12,1	13,1	-10,8	-67,5

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Як показують дані таблиці. 2.13 витрати на оплату праці за період 2019-2021 років логічно зростають у сучасний час або зменшуються через кризу. У 2019 році вони склали 2416,2 тис. грн., збільшившись у 2021 році порівняно з 2019 роком на 2,6%.

Це також відповідає таблиці 2.13. Зростання загальних витрат на оплату праці відбулося за рахунок підвищення основної заробітної плати. Кошти на основну заробітну плату у 2021 році порівняно з 2019 роком зросли на 944,8 тис. грн, або на 5,8%. Виплати інших заохочень та винагород за відповідний період зменшилися на 162,2 тис. грн. (3,5%).

Як видно з таблиці 2.13, з початку 2019 року складна економічна ситуація компанії призвела до збільшення співвідношення витрат до базової заробітної плати у структурі витрат та зменшення додаткової заробітної плати і компенсаційних виплат працівникам.

Найбільшу частку у витратах на персонал займає основна заробітна плата (рис. 2.4.).

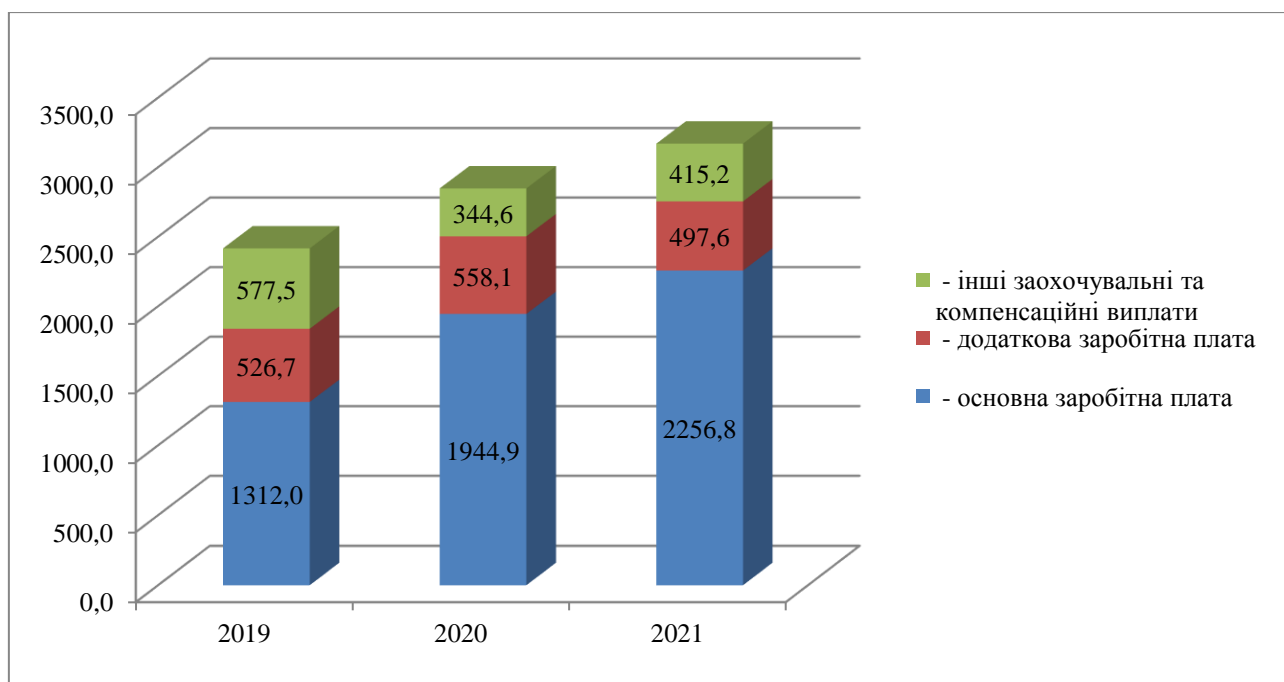


Рис. 2.4. Динаміка складу витрат на оплату праці на ТОВ «Італавто Центр» за 2019-2021 роки*

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Питома вага цієї складової витрат має певну тенденцію до збільшення, що свідчить про діючу на підприємстві системі матеріального стимулювання.

Питома вага додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат у періоді дослідження мали стійку тенденцію в бік зменшення.

Дослідимо ефективність використання персоналу підприємства. Для цього розрахуємо ряд показників, які характеризують рух кадрів на підприємстві (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз чисельності, плинності, складу та руху робочої сили*

Показник	2019	2020	2021
Кількість працівників	25	25	27
% відносно попереднього року		100,0	108,0
Кількість робітників	19	19	21
% відносно попереднього року		100,0	110,5

Продовження табл. 2.14

Чисельність прийнятих робітників за звітний період	4	4	5
Чисельність робітників, які вибули за звітний період	4	2	5
Чисельність робітників, які вибули з поважних причин	0	0	1
Чисельність звільнених за власним бажанням;	4	2	4
чисельність робітників, звільнених за порушення трудової дисципліни	0	0	0
чисельність робітників, які перебували у списках організації протягом цілого року	15	15	22
Коефіцієнти			
обороту по прийманню робітників	0,160	0,160	0,185
% відносно попереднього року	-	100,0	115,7
коефіцієнт обороту по звільненню	0,160	0,080	0,185
% відносно попереднього року	-	50,0	231,5
необхідно обороту	0,000	0,000	0,037
% відносно попереднього року	-	-	-
плинності робітничих кадрів	0,160	0,080	0,148
% відносно попереднього року	-	50,0	185,2
стабільності робітничих кадрів	0,600	0,600	0,815
% відносно попереднього року	-	100,0	135,8

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Отже, якщо проаналізувати табл. 2.14. можна побачити, що кількість працівників у 2021 році збільшилася порівняно з 2019 роком. Було вивільнення працівників у 2019 році – 0,16%. Чисельність працівників у 2021 році збільшилася на 10,5%, а у 2020 році порівняно з 2019 роком – на 0%.

Дослідження плинності кадрів ТОВ «Італавто Центр» свідчить про нестабільність трудового колективу. Це негативне явище для будь-якої компанії.

Відтак, висока плинність робітників свідчить про наявність серйозних недоліків в організації виробництва, праці та побуту працівників, що знижує продуктивність праці, перешкоджає своєчасному введенню матеріально-технічних засобів, знижує витрати праці та грошових коштів, викликає зайві витрати.

2.3. Діагностування персоналу підприємства ТОВ «Італавто Центр» в умовах кризи

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективна діюча система управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр», було проведено анкетування серед співробітників підприємства (Додаток Д).

Дана експертна методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників по зміні ситуації в організації і їх трудової діяльності.

Отже, ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платою представлена на рис. 2.5.

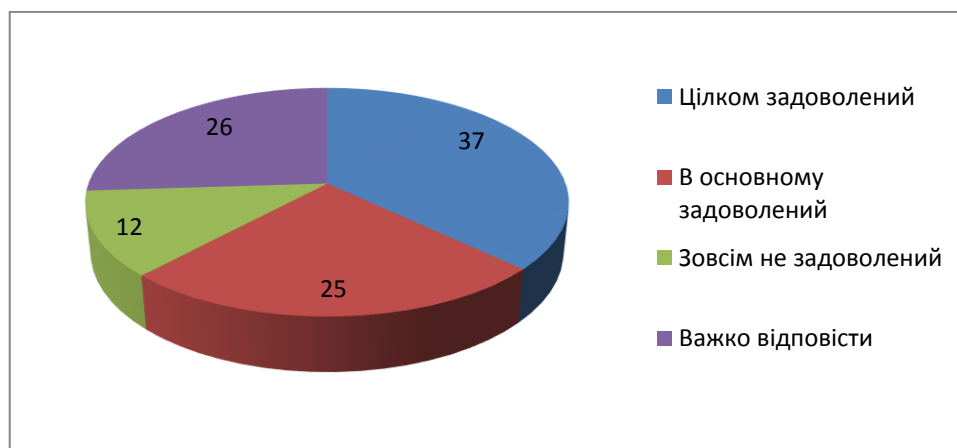


Рис. 2.5. Ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платою в ТОВ «Італавто Центр»*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

Отже, 37% співробітників задоволені своєю заробітною платою. У той же час, 12% співробітників абсолютно не задоволені оплатою, 26% опитаних не відповіли на питання, вибравши відповідь «важко відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників з приводу цього питання.

Повністю незадоволені одержуваною заробітною платою 12% опитаних.

Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою представлена на рис. 2.6.

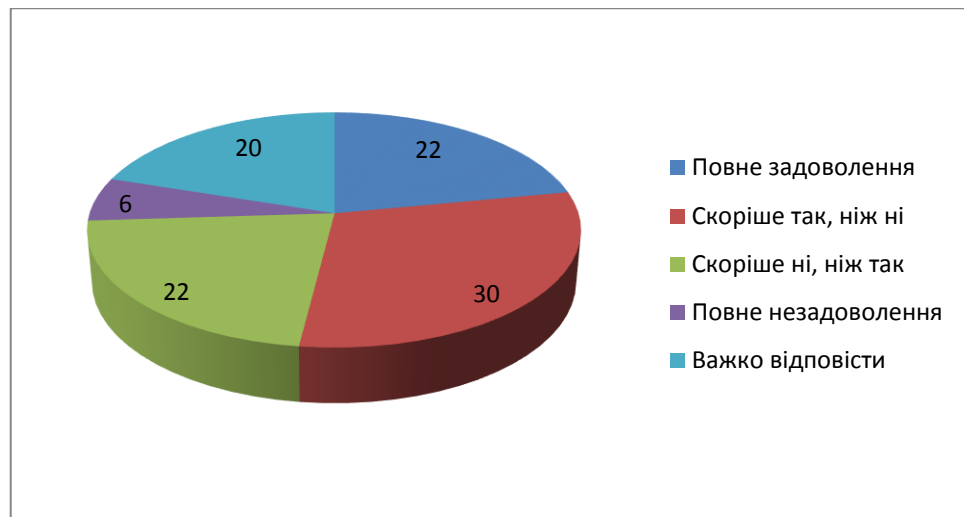


Рис. 2.6. Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою в ТОВ «Італавто Центр»*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

Отже, ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні. Повне задоволення своєю роботою відзначають 22% співробітників. «Скоріше так, ніж ні» - так відповіли 30% співробітників, «скоріше ні, ніж так» - 22%. Повне незадоволення відзначається у 6% опитаних. І, нарешті, 20% не змогли відповісти на поставлене запитання.

21% опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не підуть з цієї роботи» (рис. 2.7).

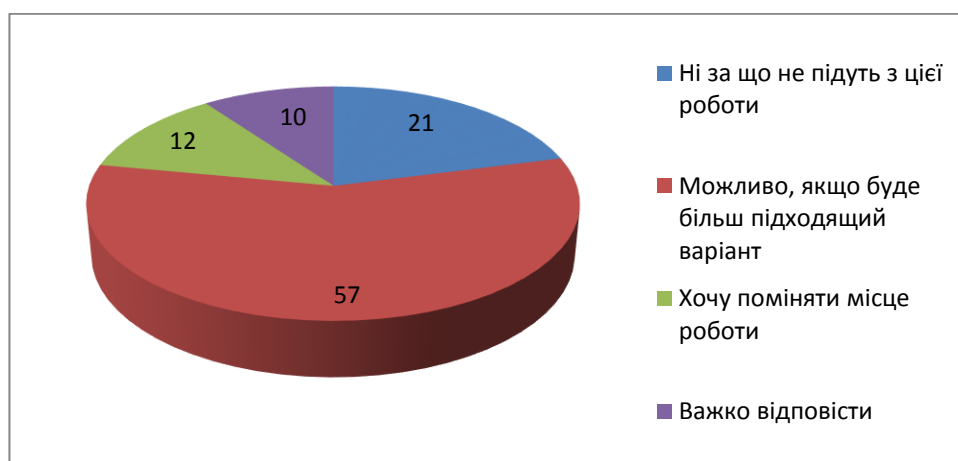


Рис. 2.7. Ступінь прихильності працівників ТОВ «Італавто Центр» до своєї роботи

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

У той же час, необхідно відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з нього, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

Вибір найбільш ефективних методів мотивації співробітниками ТОВ «Італавто Центр» представлено на рис. 2.8.

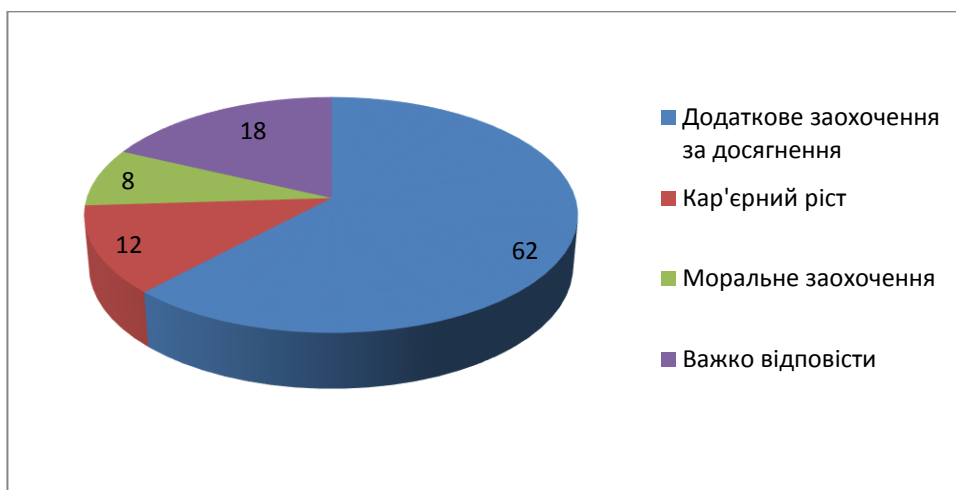


Рис. 2.8. Найбільш дієві заходи мотивації для співробітників ТОВ «Італавто Центр»*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

Отже, найбільш популярним методом мотивації, серед співробітників ТОВ «Італавто Центр», є додаткове заохочення за досягнення, так відповіли 62% опитаних. Так само для 12% працівників важливий кар'єрний ріст. Моральне заохочення необхідно 8% співробітників ТОВ «Італавто Центр» і 18% опитаних не змогли відповісти на поставлене запитання.

48% опитаних співробітників відзначили факт появи конфліктів між співробітниками на роботі. 34% опитаних цей факт не підтвердили, і 18% не змогли дати певну відповідь на це питання (рис. 2.9).

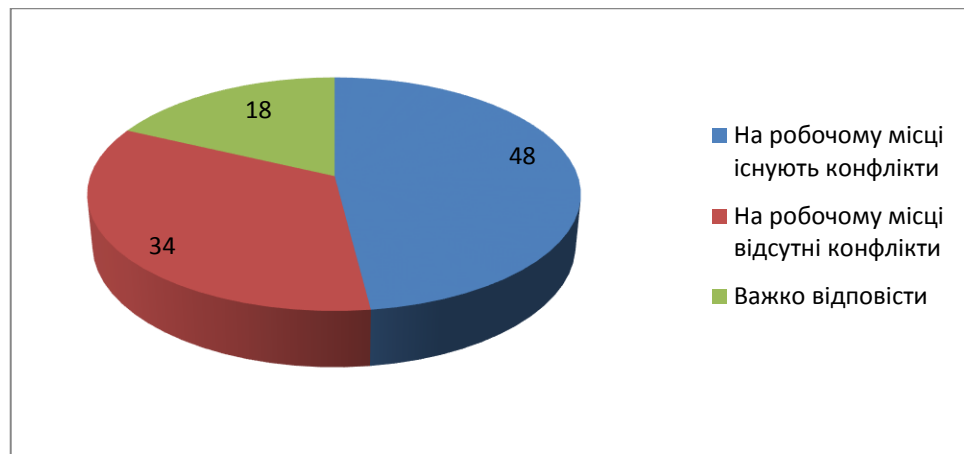


Рис. 2.9. Наявність конфліктів між співробітниками ТОВ «Італавто Центр»*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

24% опитаних співробітників стверджують, що керівництво винне в конфліктах, що виникають. 35% опитаних вважають, що винні всі учасники трудової діяльності і 14% співробітників вважають винними самих себе. 27% опитаних працівників не можуть відповісти на поставлене запитання (рис. 2.10).

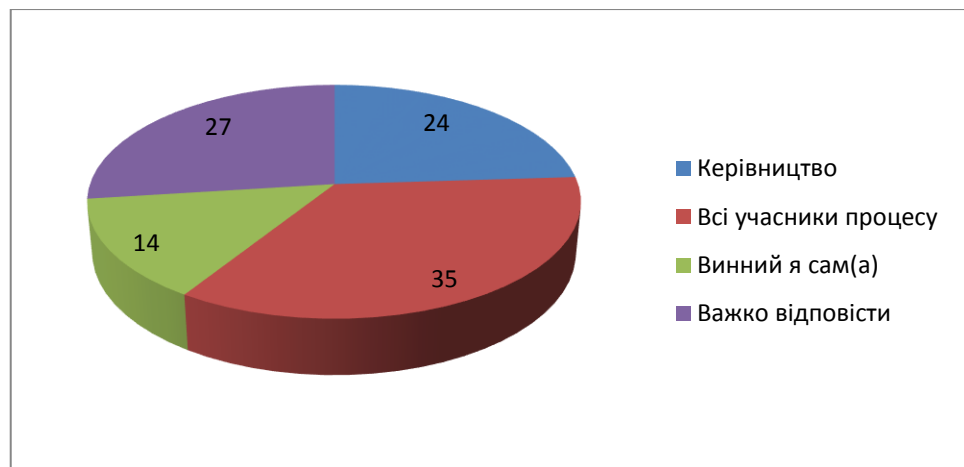


Рис. 2.10. Винуватець конфліктів в ТОВ «Італавто Центр»*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

Отже, 41% опитаних співробітників відзначають «дбайливе ставлення» керівництва ТОВ «Італавто Центр» до своїх підлеглих. 37% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як поблажливе. Варіант відповіді, що характеризує негативне ставлення

керівництва вибрали 6% опитаних співробітників. Вагалися з відповіддю 16% опитаних (рис. 2.11).

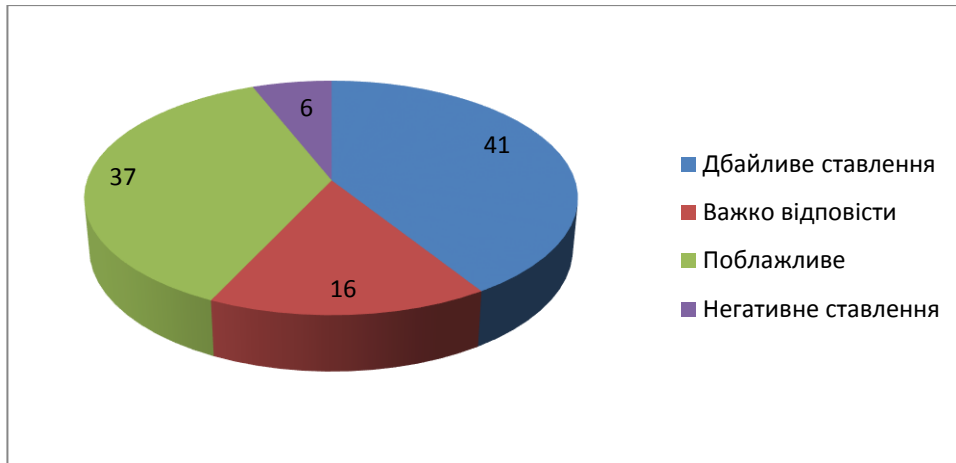


Рис. 2.11. Ставлення керівництва ТОВ «Італавто Центр» до своїх співробітників*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

Думка співробітників з приводу перспектив розвитку підприємства, представлено на рис. 2.12.

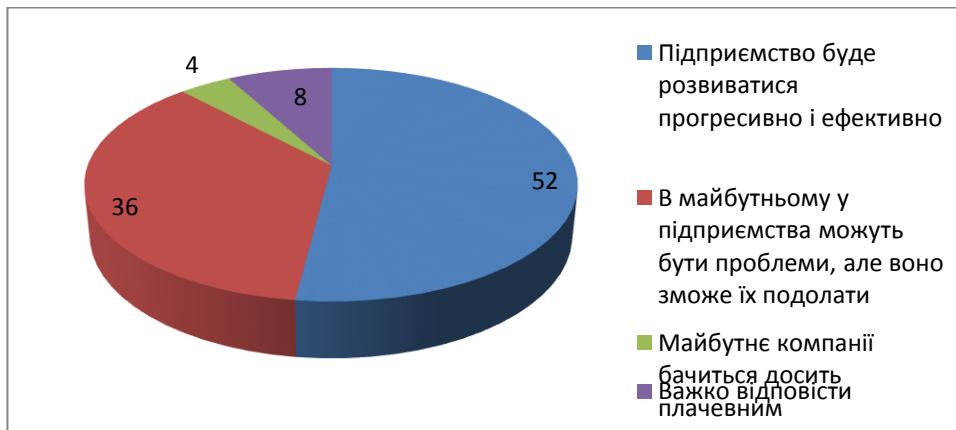


Рис. 2.12. Перспективи подальшого розвитку підприємства, на думку працівників*

**Джерело: створено автором на основі анкетування*

Отже, більшість співробітників (52%) вважають, що ТОВ «Італавто Центр» в перспективі буде розвиватися в позитивному ключі. 36% вважають, що проблеми будуть, але підприємством їх подолає. Жалюгідне майбутнє для

підприємства бачать 4% опитаних і 8% не змогли дати відповідь на поставлене запитання.

Можна резюмувати, що ставлення більшої частини співробітників ТОВ «Італавто Центр» до роботи і підприємству в цілому сприятливий. Спостерігається досить висока задоволеність від роботи.

Необхідно відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з нього, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

Існуючу систему оплати праці не можна назвати ефективною, так як досить великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві.

Наявна система оплати праці в ТОВ «Італавто Центр» може бути доповнена системою участі працівників у прибутку підприємства і побудовою управління персоналом за програмними цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного фахівця.

В цілому, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в організації раціонально використовується кадровий потенціал з точки зору економічної ефективності, основні аспекти управління персоналом врегульовані, але працівники компанії недостатньо зацікавлені в виконуваній ними роботі.

Результати аналізу управління персоналом представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати аналізу управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр»*

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Підприємство має лінійно функціональну структуру управління, яка відповідає поточним і перспективним потребам підприємства	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус фахівця, а не керівника.
Економічний аналіз	Досягається істотне зниження економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, в тому числі, з організації оплати праці. В економічному плані управління персоналом ведеться неефективно	У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть привести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.

Аналіз кадрового складу	- структура персоналу за категоріями раціональна; - частка працівників жіночої статі в структурі персоналу переважає. У структурі персоналу переважають працівники молодого віку та літній персонал	Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії.
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, тим не менш, є певні проблеми в закріпленні різних напрямків управління персоналом на рівні внутрішніх документів	Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю відповідності працівників потребам компанії. Не використовується нематеріального стимулювання праці працівників.
Опитування	Задоволеність працею невисока. Більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо зацікавлені в тому, щоб виконувати більш складну роботу, яка передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано більш високу винагороду інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам більш високий рівень заробітної плати	Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, 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.

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, виділені наступні проблеми управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр»:

- спеціалізація «управління персоналом» має статус експерта, а не менеджера;
- у довгостроковій перспективі низька задоволеність працівників роботою та низький рівень зацікавленості у виконаній роботі можуть призвести до меншої ефективності використання заробітної плати для отримання доходу;

- відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю відповідності працівників потребам компанії. Не використовується нематеріального стимулювання праці працівників;

- 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.

За допомогою різних методик спрямованих на розвиток персоналу, доцільно розробити нові, більш прогресивні програми з розвитку персоналу ТОВ «Італавто», які зможуть значно підвищити ефективність роботи співробітників підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІТАЛ АВТО» В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства

Проведений аналіз у розділі 2 дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою управління персоналом ТОВ «Італавто Центр». Наявні недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності всієї організації, а виникнення цих недоліків обумовлено активним збільшенням чисельності персоналу. Нарощування чисельності співробітників організації призведе 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 тій чисельності персоналу, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при існуючій чисельності.

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

Досліджуване підприємство перебуває під впливом факторів зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище бізнес-діяльності підприємства ТОВ «Італавто Центр» складається з наступних елементів.

По-перше, це зовнішні чинники і сили впливу. Оскільки ця частина не може контролюватися компанією, метою цього дослідження є оцінка дій компанії з метою запобігання негативному впливу на її бізнес-діяльність або посилення позитивного впливу та забезпечення їх ефективності.

До таких зовнішніх умов і сил, які визначають маркетингову діяльність

компанії, належать:

- міжнародні: система міжнародних договорів і угод, правила і норми зовнішньої торгівлі, закони інших країн щодо торгових операцій тощо;
- нормативно-правові акти: державна політика, система державного регулювання підприємницької діяльності, ціноутворення, реклама, конкуренція та чинне законодавство;
- економічні: стан розвитку країни (рівні виробництва і попиту на товари, динаміка, кількість), рівень доходів населення, темпи інфляції, податки тощо;
- технологія: рівень використання найсучасніших технологій; презентація досягнень науково-технічного прогресу;
- політичні: політична структура; політична організація суспільства;
- екологічні: вимоги до охорони навколишнього середовища;
- конкурентні: інтенсивність, форма і вид конкуренції, її динаміка;
- суспільні: культура, демографія.

Друга частина навколишнього бізнес-середовища – це суб'єкти, з якими контактує підприємство ТОВ «Італавто Центр» і на котрих певною мірою може впливати.

Серед суб'єктів, що належать до зовнішнього бізнес-середовища, головним об'єктом дослідження, безперечно, є споживач. Їхня поведінка – мотиви купівлі, звички, спосіб життя та повсякденні звички, купівельна спроможність, потреби, цінності, надії, вимоги та процес прийняття рішення про купівлю – є найважливішими факторами, які визначають зміст, напрямок і характеристики маркетингової діяльності компанії.

Крім того, в ході вивчення навколишнього бізнес-середовища вивчаються такі аспекти:

- органи державного управління: формують систему норм і правил поведінки; регулюють підприємницьку діяльність;
- власники: заснують компанії, фінансують їх і розпоряджаються майном на основі прибутку.
- постачальники: забезпечують компанії затребуваними матеріалами та

технічними ресурсами.

Український ринок нових легкових автомобілів у 2021 р. фінішував на позначці 103 650 автомобілів, що на 20% більше, ніж у 2020 р.. Лише у грудні зусиллями всіх операторів ринку вдалося реалізувати понад 10,6 тис. нових автомобілів та перевершити показники листопада на 20,1%.

Весь 2021 рік український авторинок демонстрував стабільну тенденцію до зростання, проте до середини року багато операторів зіткнулися з дефіцитом автомобілів, який ще більше посилювався до осені. Тим не менш, українським менеджерам вдалося відшукати і привезти в країну необхідну кількість авто, що дозволило подолати «планку» в 100 тис. нових авто за рік. До цього авторинок три роки поспіль підходив до цієї цифри, але так і не зміг її подолати.

Отже, навколишнє бізнес-середовище ТОВ «Італавто Центр», є не стійким, тобто підприємство повинно шукати нових клієнтів та більше розповсюджувати асортимент, тобто при правильно підібраній концепції бізнесу підприємство може вийти на належний рівень.

ТОВ «Італавто Центр» працює на специфічному ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Для виявлення інтенсивності конкуренції на ринку ми скористалися моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера. Опис впливу окремих сил для ТОВ «Італавто Центр» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика окремих сил (за М.Портером) для ТОВ «Італавто Центр»*

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входження потенційних гравців ринку	Практично немає	4
2	Можливість для покупців «домовитись» (за для зниження ціни).	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни.	2

Продовження табл. 3.1

3	Загроза витіснення продуктів основними товарними лініями	Досить висока	3
4	Можливості для «переговорів» з постачальниками (за для підвищення ціни)	Досить високі	3
5	Конкуренція серед існуючих збутових компаній	Досить висока	3
	Сукупна дія сили	Стабільне становище	3,0

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Таким чином, існує досить високий ризик входу в галузь потенційних конкурентів, проте достатньо високі бар'єри входу, виходячи з того, що на автомобільному ринку існує багато дилерів, посередників та виробників. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної компанії розглянуто в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі виробництва та продажу автомобілів *

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації	Намагання зберегти кошти, купівля авто після руйнування старого	Зростання замовлень
	Рівень безробіття	Зростає	Зменшення замовлень
	Ціни на енергоресурси	Зростають	Можливе зростання вартості товарів
	Кредитна політика банківської сфери	Зниження відсотку по банківському кредиту	З'явилась можливість збільшення інвестицій за рахунок довгострокових кредитів
Правові	Податкова політика	Пільги з податку на прибуток, можливість стати ЄП за ставкою 2%	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку

Продовження табл. 3.2

Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Руйнування автівок населення	Збільшення попиту на товари/послуги	Розширення та диверсифікація продажів

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Політичні чинники зовнішнього середовища вивчаються насамперед для отримання чіткого розуміння намірів державної влади щодо суспільного розвитку та засобів, за допомогою яких держава прагне реалізувати свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Основними конкурентами на ринку для досліджуваного підприємства є ТОВ «Автобренд», ТОВ «АвтоІнвест плюс», компанія «Ніко-Захід» – офіційний дилер автомобілів Audi в Україні, ТОВ «Світ Авто» – офіційний дилер автомобілів KIA, ТОВ «АвтоАльянс» – дилер автомобілів марки Nissan. В таблиці 3.3 розглянемо сильні та слабкі сторони підприємства, а в таблиці 3.4 побудуємо матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони підприємства*

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Операційна система	Довгострокові контакти з партнерами	Висока порівняно з конкурентами питома собівартість
Персонал	Злагоджена робота колективу	Недостатній рівень кваліфікації персоналу
НДДКР		Недостатній рівень впровадження наукових розробок
Маркетинг	Багаторічний досвід роботи на ринку	Зменшення ринкової частки Недостатньо налагоджена система просування продукції
Фінанси	Наявність достатньої величини власних обігових коштів	Нестача обігових коштів у основних груп клієнтів-юридичних осіб Високий коефіцієнт фінансової автономії

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 ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу (табл. 3.4), представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Італавто Центр»*

Матриця SWOT-аналізу		
	<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід роботи на ринку 2. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент 4. Наявність достатньої величини власних коштів 5. Значна кількість постійних споживачів 6. Хороша репутація фірми 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо ефективна робота з споживачами 3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу 4. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість 5. Низька частка залученого капіталу в пасивах
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ринкова потреба в продукції 2. Наявність необхідних фінансових ресурсів 3. Розширення виробництва за рахунок отримання довгострокових кредитів 4. Збільшення суми реінвестованого прибутку 5. Наявність тісних контактів з партнерами 	<p>SO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення участі на ринку за рахунок збільшення суми реінвестованого прибутку 2. Привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами 	<p>WO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців 2. Зниження собівартості за рахунок впровадження системи "директкостінг" 3. Залучення довгострокового кредиту на проведення технічного переозброєння підприємства
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність деяких елементів технічної бази 2. Нестача обігових коштів у основних груп посередників 3. Дефіцит професійних кадрів, особливо менеджерів 4. Зростання собівартості 	<p>ST-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту 2. Використання принципів цінової дискримінації споживачів 	<p>WT-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надання відстрочок у платежах для надійних контрагентів 2. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів товарів (автомобілів)

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу видно, що ТОВ «Італавто Центр» має багато сильних сторін та можливостей на відповідному ринку. Якщо вплив слабких місць і загроз враховано та обмежено, фірма може запропонувати конкретні стратегії для посилення цих аспектів і можливостей. Це дає компанії конкурентну перевагу.

Таблиця 3.5

Варіанти кадрової стратегії ТОВ «Італавто Центр»*

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
-----------	------	-------------------

Обмежене зростання	Реалізована в даний час стратегія. Основним фактором підвищення ефективності управління підприємством виступають вже створені переваги.	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваних технологій виробництва, зниження плинності кадрів.
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати на надання послуг, використовує для цього, в тому числі, технологічні чинники.	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників клієнтоорієнтованості.
Зовнішні переваги	Підприємство прагне до посилення відмінності послуг від послуг конкурентів. Також використовуються технологічні чинники.	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище і вдосконалення управління винагородами працівників.
Диверсифікація	Підприємство розширює асортимент послуг з використанням можливостей ринку, в тому числі, запроваджує послуги за сегментами ринку.	Орієнтація персоналу на розробку нових видів послуг і заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами.

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

З табл. 3.5 видно, що підприємство може реалізувати різні стратегії, напрямки вдосконалення системи управління персоналом при цьому розрізняються. Стратегії, які обмежують зростання, є найменш ефективними, оскільки при реалізації цієї стратегії організації стикаються зі зниженою ефективністю використання заробітної плати для отримання прибутку. Стратегії диверсифікації загалом привабливі, але працівники не надто залучені до своєї роботи, тому організація потребує багато часу, щоб співробітники почали активно брати участь у покращенні якості послуг відповідно до запитів клієнтів. Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити ряд проблем, в тому числі, проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого будуть потрібні значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації не зовнішнього середовища.

У той же час, персонал організації вже орієнтований на якісну складову послуг, підприємство має можливість за рахунок вдосконалення технології надання послуг 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 покращення якості послуг підприємства. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Напрямки вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр»*

Проблема	Рішення	Документи
Спеціалізовані курси з управління персоналом призначені не для керівних посад, а для посад спеціалістів	необхідно забезпечити можливість налагодження системи управління персоналом і прийняття рішень на місці, надавши спеціалістам з управління персоналом кваліфікацію для керівних посад.	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
У довгостроковій перспективі низька задоволеність працівників роботою та низька зацікавленість у виконаній роботі можуть призвести до меншої ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.	Необхідно покращувати відносини з керівництвом шляхом розширення комунікації з корпоративним керівництвом і підвищувати інтерес до роботи шляхом заохочення пропозицій щодо вдосконалення.	Проект Положення про матеріальне стимулювання Проект Положення про систему управління персоналом

Продовження табл. 3.6

За відсутності механізму бізнес-оцінки персоналу компанії стрімке збільшення чисельності персоналу не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання робочої	Для цього необхідно розробити порядок оцінки потреби в кадрах з урахуванням посадової інструкції працівника. Підбір персоналу повинен здійснюватися відповідно до вимог конкретної посади, складеної на підставі посадової інструкції. Під час комплектування одним із елементів трудової адаптації є формування цільових показників для випробувань під час прийому на роботу, на основі яких персоналом контролюється ефект від залучення нових співробітників у компанію.	- Проект Положення про систему управління персоналу - Проект Положення про наймання персоналу
---	--	--

сили новоприйнятих працівників.		
Відсутність оцінки бізнесу робить менш ефективним контроль за відповідністю співробітників потребам компанії.	При вдосконаленні діяльності оцінка бізнесу повинна бути організована відповідно до потреб підприємства. За результатами оцінки бізнесу працівників слід використовувати невидимі стимули як інструменти заохочення. Основним інструментом нематеріального стимулювання є заохочення найбільш освічених працівників відповідно до потреб виробничої діяльності підприємства.	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про оцінку персоналу
Зарплати підходять для більшості співробітників в організації, але нездатність відповідати професійним вимогам призводить до зниження інтересу до роботи та зниження задоволеності професійними досягненнями, тому керівництво компанії пропонує вищі зарплати працівникам, насправді не створює більш продуктивної роботи. Без взаємодії між працівниками та керівництвом організації неможливо створити умови праці, які б краще відповідали інтересам працівників.	Умови необхідно створювати. Для цього навчання є інструментом розвитку персоналу та використовується для забезпечення кращої відповідності кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства. З точки зору нематеріального стимулювання праці навчання слід розглядати як один із видів заохочення, який пропонується лише працівникам, які демонструють високі результати професійної діяльності. Тому в рамках оцінки бізнесу керівництво має не лише демонструвати працівникам результати, але й надавати їм безкоштовне навчання або кращі умови навчання порівняно з іншими працівниками, щоб вони могли виконувати свої обов'язки найбільш ефективно. Співробітники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами, організаційними цілями та професійними навичками як засобом досягнення організаційних цілей і задоволення професійних вимог, тому ви повинні повідомити про це своїм співробітникам.	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про навчання

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Основою вдосконалення кадрової системи підприємства є використання навчання як стимулу для працівників для створення можливостей для професійного розвитку, тим самим підвищуючи їх інтерес до роботи як засобу реалізації професійних устремлінь. Взаємовідносини між HR і менеджментом повинні базуватися на донесенні до співробітників цілей компанії, результатів оцінки бізнесу співробітників і показників виробничої діяльності. Співробітники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами,

організаційними цілями та професійними навичками як засобом досягнення організаційних цілей і задоволення професійних вимог.

Таким чином, удосконалення систем управління персоналом базується на підвищенні залученості працівників і створенні реальних можливостей більш ефективного задоволення їхніх потреб, пов'язаних з матеріальною винагородою, і має бути спрямоване на підвищення задоволеності працею. Навчання як джерело професійного розвитку працівників. Завдяки навчанню співробітники мають реальний шанс працювати більш продуктивно та досягати поставлених перед собою цілей. Ми також повинні сприяти задоволенню наших відносин з керівництвом, заохочуючи пропозиції щодо покращення надання послуг та інформуючи працівників про результати діяльності компанії.

Для вдосконалення управління персоналом підприємства необхідно сформувати окремі підсистеми в системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом повинна відповідати кадровій стратегії компанії, пропонується встановити кадрову стратегію організації та окремо розробити правила системи управління персоналом, які визначають основний напрямок управління персоналом. м тут. Також даний документ призначений для пояснення тих елементів управління персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальні стимули не відіграють такої великої ролі, як фінансові, але вони використовуються для покращення управління людськими ресурсами компанії.

Зміст основних документів, пропонованих для вдосконалення системи управління персоналом організації, представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Документи щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Італавто Центр»*

Документ	Зміст
Проект Положення про систему управління персоналом	- Кадрова стратегія підприємства орієнтована на участь працівників у вдосконаленні виробничої діяльності підприємства. - Формуються наступні підсистеми управління персоналом підприємства: а) стимулювання праці; б) Наймання персоналу Компанії приймають персонал на основі кількості показників і раціонального визначення потреб у персоналі.

	<p>в) Оцінка персоналу.</p> <p>г) Компанія надає всім співробітникам рівні можливості для розвитку своїх професійних навичок, але заохочує навчання тих, хто бере найактивнішу участь у діяльності компанії.</p> <p>- Формування порядку взаємодії між співробітниками та керівниками компанії:</p> <p>а) заохочення пропозицій щодо покращення надання послуг;</p> <p>б) надання співробітникам результатів оцінки бізнесу;</p> <p>в) Донести до працівників цілі виробничої діяльності організації та результати діяльності компанії</p>
Проект посадової інструкції менеджера персоналу	<p>- Особливості категорії менеджера</p> <p>- Має право складання документів з управління персоналом</p> <p>- Має право давати вказівки начальнику відділу щодо вдосконалення управління персоналом</p> <p>- Бере участь у розробці стратегії компанії</p> <p>- Брати участь у розробці заходів щодо вдосконалення управління організацією;</p> <p>- Звертатися до ключових аспектів управління персоналом організації</p>
Проект Положення про матеріальне стимулювання	<p>Грунтується на Положенні про матеріальне стимулювання:</p> <p>- Порядок встановлення заохочення працівників за пропозиції щодо вдосконалення діяльності;</p> <p>- Необхідно більш детально регламентувати порядок оплати праці працівників, які беруть участь у наданні послуг.</p>
Проект Положення про наймання персоналу	<p>Грунтується на Регламенті підбору персоналу:</p> <p>- Обґрунтування потреби в додаткових працівниках після подання заяви менеджеру з персоналу.</p> <p>- На основі заявки HR підготує посадову інструкцію, яка буде використана в процесі найму.</p> <p>- Для підбору персоналу менеджери з персоналу використовують спеціальні методики відповідно до вимог посади.</p> <p>- Під час комплектування за новим працівником закріплюється наставник, а відповідно до посадової інструкції складаються планові показники на адаптаційний період, які погоджуються між працівником та керівником.</p>

Продовження табл. 3.7

Проект Положення про оцінку персоналу	<p>Розробляється на основі Положення про проведення атестації:</p> <p>- Оцінка персоналу в рамках атестації та оцінки бізнесу</p> <p>- Правила оцінки створюють менеджери з персоналу, вимоги до співробітників формують керівники відділів і погоджують їх з менеджерами з персоналу.</p> <p>- Оцінка є лише джерелом інформації для прийняття рішень щодо вирішення заохочення працівників у вигляді премій та навчання працівників в організації.</p>
---------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Результати оцінки доводяться до співробітників організації, забезпечуючи більш раціональне уявлення про рівень їх професійних навичок і потенціал для вдосконалення. - Оцінка включає оцінку результатів виробничої діяльності та кваліфікації співробітників. Є перспектива покращення діяльності підприємства. - Оцінка тільки для співробітників виробничого та маркетингового відділів компанії
<p>Проект Положення про навчання</p>	<p>Грунтується на Положенні про навчання персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Навчання персоналу служить формою заохочення працівників, тому організація проводить усе навчання працівників лише в мінімальному обсязі відповідно до правових вимог або майбутніх потреб підприємства. Всі інші тренінги призначені лише для найуспішніших співробітників компанії - Поточне проведення навчання відбувається на підставі подання керівником відділу заявки менеджеру з персоналу на навчання співробітників та перспективи вдосконалення діяльності компанії. Менеджер з персоналу оцінює ефективність програми та складає список співробітників, яких все одно потрібно навчати. Для інших співробітників складіть список і дотримуйтеся його тільки в рекомендованому порядку навчання - Заохочення співробітників через навчання базується на результатах оцінки бізнесу та пропозиціях безпосереднього керівника щодо заохочення співробітників компанії. - Персонал відділу кадрів складає єдиний графік навчання. Навчальні заклади, в яких здійснюється навчання працівників, обираються за встановленими підприємством нормативами витрат на навчання працівників - Ментори винагороджуються, тому що наставництво – це форма навчання працівників - Управління результатами навчання може полягати в демонстрації практичних навичок, отриманих працівниками під час навчання. Співробітники також можуть створювати звіти за результатами набутих знань і брати участь у вирішенні проблем, які вимагають від них використання набутих навичок. - Навчання співробітників компанії може оплачуватися повністю або лише частково в рамках заохочень

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Розробка правил системи управління персоналом забезпечує взаємозв'язки між окремими сферами управління персоналом всередині організації і формує організаційні цілі щодо управління персоналом.

Забезпечення навчання дозволяє працівникам більш ефективно задовольняти свої потреби, пов'язані з роботою в організації, шляхом розвитку своїх професійних навичок, а навчання сприймається як нематеріальний стимул.

Застосування правил оцінювання створює об'єктивні можливості для формування уявлень про професіоналізм співробітників не тільки у керівництва компанії, а й у співробітників організації. За рахунок правил прийому на роботу

забезпечує залучення на підприємство працівників необхідної кваліфікації, крім того, здійснюється об'єктивна оцінка професійної майстерності працівників.

Важливі заохочувальні положення стимулюють працівників підприємства до участі в удосконаленні виробничої діяльності. В результаті підвищується інтерес до роботи співробітників компанії.

Документація повинна співвідноситися зі стратегією організації.

Зв'язок між організаційною стратегією та стратегією персоналу встановлюється через правила системи управління персоналом компанії. Цей регламент також гарантує взаємозв'язок окремих документів у сфері кадрового діловодства. Окремі документи забезпечують реалізацію окремих складових кадрової стратегії. Положення про матеріальне стимулювання досягають можливості участі працівників у виробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління наданням послуг на підприємствах. Положення про найм персоналу дозволяє формувати персонал відповідно до потреб підприємства в робочій силі. Крім того, Положення про працю забезпечує керівництво відповідністю працівників потребам підприємства.

Розробка правил оцінки бізнесу забезпечує управління ефективністю діяльності співробітників і оцінку їх професійних навичок з точки зору перспектив компанії. Положення про навчання дають компаніям можливість використовувати навчання для мотивації своїх співробітників і формування відповідності між їхніми навичками та перспективами вдосконалення діяльності підприємства. Крім того, працівники можуть більш ефективно досягати поточних цілей, які стоять перед ними у виробничій діяльності.

3.2. Впровадження інноваційного методу управління персоналом в умовах кризової ситуації

З метою управління персоналом в кризових умовах нами запроваджено оптимізувати систему стимулювання під існуючий мотиваційний профіль компанії, щоб забезпечити гранично конструктивне поведіння наявності, що є в наявності.

На рисунку 3.1 показані основні етапи реалізації варіантів політики стимулювання.

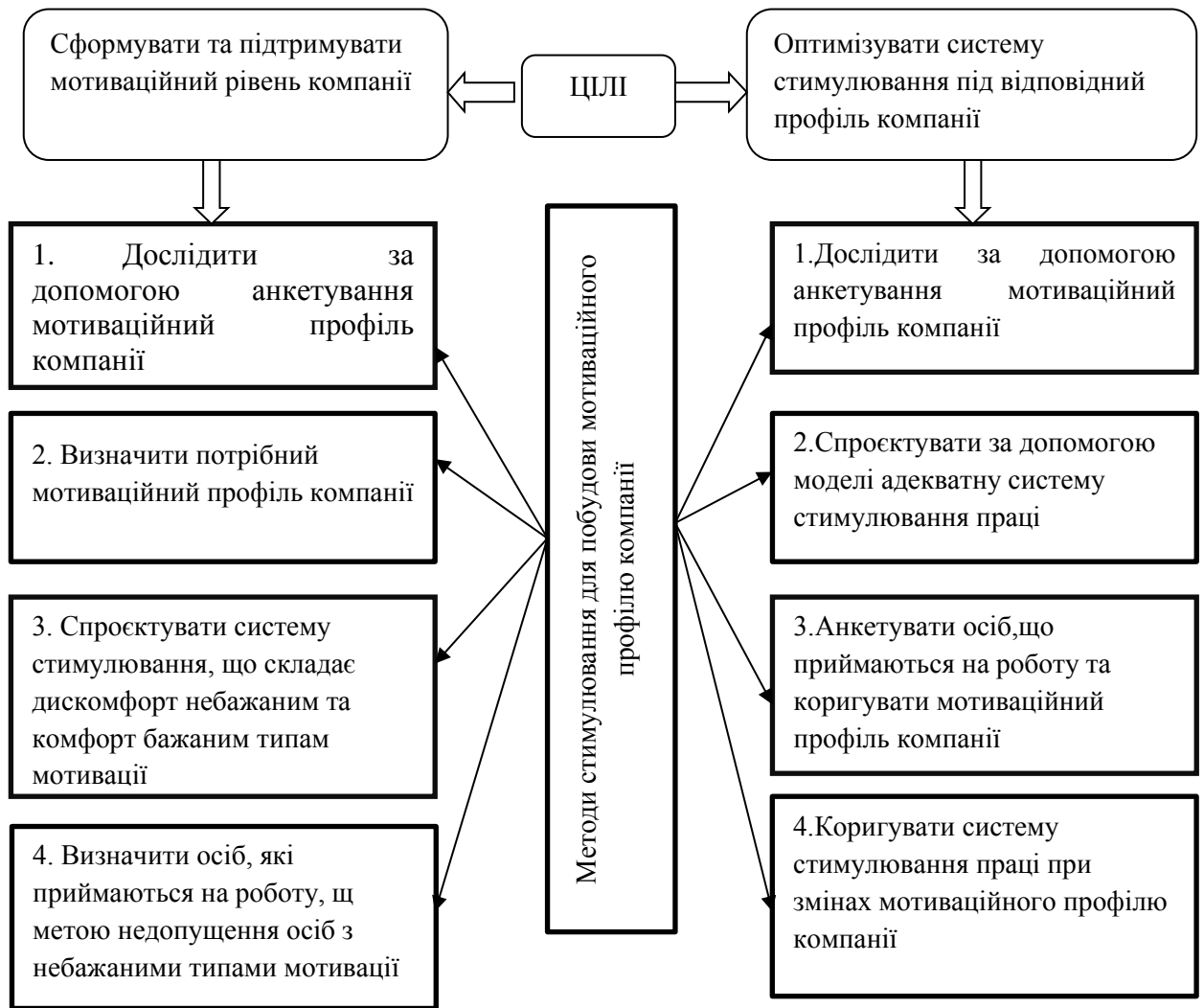


Рис. 3.1. Реалізація політики стимулювання на ТОВ «Італавто Центр» за двома методами*

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Комплекс заходів стимулювання персоналу має першочергове значення в підвищенні ефективності його роботи. Документом, в якому буде все зафіксовано, стати *Положення про стимулювання праці*. Однак його напрацювання повинно проводитися з урахуванням сформованих вимог особливостей діяльності кадрів підприємства. Так, в рамках даної роботи нами була проведена розробка проекту Положення про стимулювання персоналу ТОВ «Італавто Центр», яке пропонується до твердження як базовий документ системи

стимулювання кадрового складу ТОВ «Італавто Центр» (Додаток Є).

Першим етапом ми розглянули існуючу систему мотивації персоналу на підприємства і зробили висновок про те, що дана система і методи мотивації не сприяють досягнення основної мети підприємства. Необхідно уявити і впровадити нову підсистему навчання (рис. 3.2).

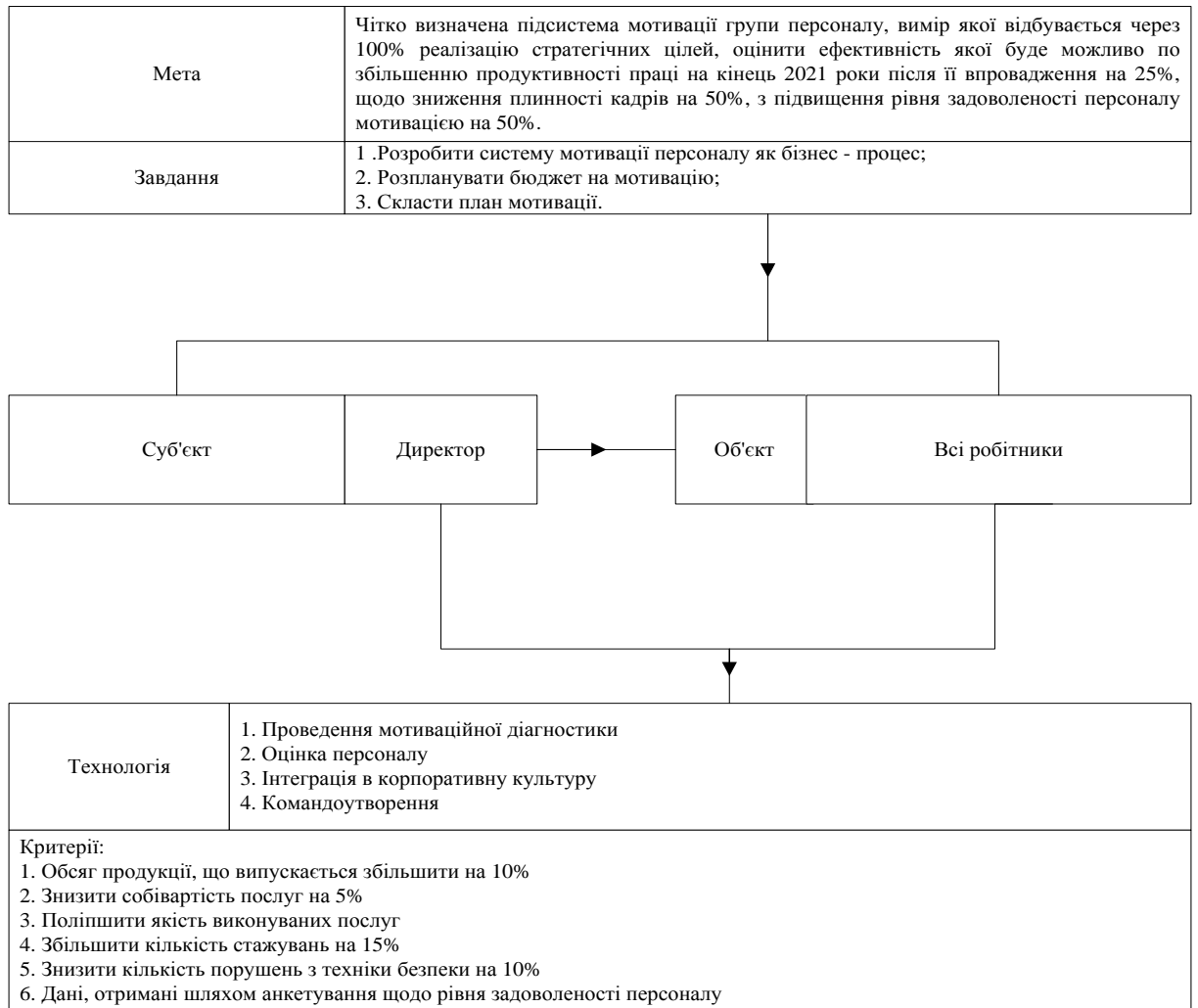


Рис. 3.2. Нова система навчання персоналу для ТОВ «Італавто Центр»*

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

З даної схеми ми бачимо, що в новій системі буде використовуватися велика кількість нових для ТОВ «Італавто Центр» технологій, які до цього або взагалі не використовувалися компанією, або використовувалися, але недостатньо ефективно. Все це необхідно виправити в рамках нашого проєкту, тому тепер ми опишемо всі представлені технології, докладно описавши їх призначення для досягнення цілей проєкту.

В рамках створення даного бізнес-процесу потрібно визначити необхідну документацію: заходи щодо вдосконалення мотивації; Положення про бізнес-процеси «Регламент мотивації персоналу»; бюджет.

Розглянемо необхідну документацію для написання даного проєкту, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

Нормативно-регламентуючі документи*

Складові мотивації	Нормативно - регламентуючі документи
Мотивація праці персоналу в цілому	Колективний договір, трудовий договір, Положення про систему УП, Положення про персонал, положення про підрозділ, Посадова інструкція, Штатний розклад, Типова структура управління і нормативи чисельності працівників.
Матеріальна мотивація	Положення про організацію оплати праці працівників, положення про преміювання персоналу, Положення про виплату надбавок за стаж роботи в організації.
Нематеріальна мотивація	Положення про проведення атестації Положення про професійне навчання кадрів

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

При розробці проєкту щодо вдосконалення мотивації персоналу будуть використані наступні інструменти мотивації, перераховані в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Нові інструменти мотивації у ТОВ «Італавто Центр»*

Технологія	Заходи
Проведення мотиваційного аудиту	Анкетування
Командоутворення	Наради, обмін досвідом
Застосування об'єктивної системи оцінки	Оцінка «360 градусів» персоналу
Інтеграція в корпоративну культуру	Дошка пошани, привітання зі святами, корпоративи, конкурси, поїздки, тренінги

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

На основі цих даних буде сформовано процес нематеріальної мотивації.

Заходи, спрямовані на підвищення рівня нематеріальної мотивації, можна розділити на групи: щомісячна, піврічна, річна, одноразова.

Всі види можна викласти більш докладно, представивши у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Заходи і види мотивації*

Вид мотивації	Заходи
Одноразова (відповідно до ситуації)	Адаптація і навчання. Організація корпоративних заходів. Особиста подяка від керівника. Просування по службі. Привітання.
Щомісячна	Заробітна плата і преміювання: з урахуванням досягнутих показників у роботі, за стаж. Створення сприятливих умов праці. Участь в рішеннях колективних питань. Заохочення ініціативи. Розміщення заходів на дошці пошани.
Піврічна	Мотивація працівників через об'єктивну оцінку роботи працівників керівником, колегами, внутрішніми і зовнішніми клієнтами Оцінка «360 градусів». Проведення досліджень проблем мотивації персоналу - анкетування Наради. Обмін досвідом.
Річна	Відпочинок

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Етапи нової підсистеми управління мотивацією:

1 етап. Аналіз поточної мотивації і використовуваних методів.

2 етап. Удосконалення системи та внесення коригувань.

Опишемо всі етапи бізнес-процесу більш докладно [20]:

1. Аналіз поточної підсистеми управління мотивацією і використовуваних методів.

За допомогою даного етапу ми зможемо відтворити усю ситуацію реального процесу мотивації, який реально існує на підприємстві; дізнатися, які ж заходи на даний момент використовуються для забезпечення даної підсистеми управління персоналом.

2. Удосконалення підсистеми управління мотивацією і внесення коригувань.

Для усунення слабких сторін нами були запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу на ТОВ «Італавто Центр»:

1. Для зниження плинності кадрів запропоновано проведення досліджень проблем мотивації персоналу. Мотивація персоналу – першочергова задача,

пов'язана з усіма іншими аспектами управління область, яка заслуговує чіткої та постійної уваги керівника.

Управління персоналом – це сфера діяльності, в якій свідомо знаходяться деякі фундаментальні протиріччя між цілями бізнесу, цілями власника підприємства, менеджерів і персоналу. Фактичний рівень мотивації організації відображає, наскільки чітко ці протиріччя проявляються протягом конкретного часу. Регулярно діагностуючи мотиваційний фон, керівник може своєчасно вжити необхідних заходів щодо зміни рівня мотивації для підвищення ефективності персоналу.

З метою залучення до процесу діагностики підсистеми управління мотивацією, слід визначитися з цілями цього кроку. Не варто робити процес діагностики задоволеності працею співробітників тільки для цікавості. Це має бути раціонально зважений план із врахуванням загальної стратегії компанії.

Досвід теоретичних та практичних доробок свідчить, що діагностика заради діагностики швидше здатна завдати шкоди компанії, ніж користь. Особливо в тому випадку, якщо подібна робота в компанії не проводилася раніше або не проводилася давно.

Діагностика актуалізує у свідомості людей (в нашому випадку співробітників) ті питання, яких вона стосується і формує очікування поліпшення ситуації.

Якщо керівник запитує співробітника, чим він не задоволений, він сформував очікування, що ситуація покращиться, і не збирався нічого змінювати, відтак подібні очікування залишаться нездійсненими. Подібний підхід значно ускладнює становище підприємства.

Тому процес діагностики ступеня розвитку системи мотивації слід починати з визначення мотиваційних цілей і завдань організації.

Навіть якщо цілі і завдання вже визначені і обумовлені, необхідно періодично повертатися до цього питання і коригувати формулювання відповідно до стадії розвитку бізнесу, стратегічних і операційних цілей організації.

Інакше кажучи, повинне бути чітке розуміння того, що рухає співробітниками в даний момент і що очікується від команди, створеної для досягнення результатів, з якими стикається організація.

Далі необхідно визначити цілі та завдання планованої процедури (цільова спрямованість, пріоритетне розміщення). Тут дуже важливо зрозуміти, чому потрібна ця процедура, і визначити діагностичні цілі. Це залежить від поточної ситуації у досліджуваній організації.

Іншим варіантом необхідності діагностики підсистеми управління мотивацією є наявність кількох прихованих процесів в організаційних підрозділах. Діагностика кадрової мотивації майже завжди є частиною більш глибокої роботи, пов'язаної з модифікацією системи управління персоналом.

Ще одна причина такої процедури полягає в тому, що організація може вступити в новий етап свого розвитку.

Наступним кроком є вибір інструментів, за допомогою яких буде здійснюватися дослідження поточної ситуації, тобто безпосередньо діагностика [10].

При виборі засобів і методів об'єктивної оцінки групової мотивації пам'ятайте про основні причини задоволеності співробітників роботою і варто включити в свій діагностичний матеріал найбільшу кількість аспектів цього питання.

В якості одного з методів виявлення рушійних мотивів працівника можна використовувати метод анкетування. Розробимо спеціальну анкету для працівників (Додаток Д).

Мета цього опитувальника – з'ясувати, з одного боку, що є найбільш привабливим у роботі працівника, що, навпаки, викликає труднощі, що спонукає його працювати, що його найбільше мотивує. виявлення рушійних факторів, тобто мотивація водіння. У цьому випадку анкета виступає як елемент «зворотного зв'язку» з керівництвом. Але при цьому виконувалася ще одна функція.

Власне анкета і проведення анкетування розглядалися як чинники, які можуть в тій чи іншій мірі надати мотивуюча дія на працівників. У цьому випадку метою анкетування є не збір інформації, а можливість висловити зацікавленість з боку керівництва в проблемах, з якими стикаються працівники.

Перші три питання (вік, стать, час роботи) є, з одного боку, суто інформативними, а з іншого боку – представляють вагомий інтерес для дослідження.

Наприклад, дані про вік анкетованих дозволяють на основі однієї з вікових періодизацій висувати гіпотези про існування вікової динаміки розвитку мотивації у працівників. Інформація про час роботи в даній сфері діяльності наочно показує зв'язок між тим, чим керуються працівником, який недавно працює, або «новачком», і працівником зі стажем.

Крім того, ці питання є допоміжними для встановлення різних зв'язків між факторами. Знаючи про існування різних мотиваційних установок у різних груп працівників, керівник зможе формувати і направляти їх відповідно до особистими цілями і завданнями фірми.

Четверте питання є не менш важливим, так як воно розкриває ті цілі, які ставлять перед собою працівники.

Відповідаючи на питання «Що є найбільш привабливим в роботі», працівник ніби відповідає на питання, що він чекає від цієї роботи, яким чином він збирається це здійснити, і, нарешті, що його дійсно привертає в роботі, чи є мотиви більшою мірою внутрішніми або зовнішніми.

Внутрішній і зовнішній мотивації присвячене також п'яте питання: «З якими основними труднощами Ви стикаєтеся під час роботи».

На оцінку ступеня задоволеності персоналу своєю роботою спрямоване шосте питання: «Будь ласка, вкажіть, в якій мірі вас задовольняють такі сторони вашої роботи, використовуючи наступну шкалу: 5 – цілком задовольняє, 4 – швидше задовольняє, ніж ні, 3 – не можу сказати, задовольняє чи ні, 2 – скоріше не задовольняє, 1 – зовсім не задовольняє: розмір заробітної плати; сам процес виконуваної роботи; перспективи професійного та службового зростання;

взаємини з безпосереднім керівником; важливість і відповідальність виконуваної роботи; умови праці (шум, освітленість, температура, чистота тощо); надійність місця роботи, впевненість у завтрашньому дні; то, наскільки ефективно організована робота в цілому; взаємини, що склалися з товаришами по роботі; можливості для прояву самостійності та ініціативи в роботі.

Таким чином, в сукупності всі перераховані вище питання дозволяють отримати досить повне уявлення про особливості мотиваційних установок у працівника, з урахуванням, як зовнішніх умов роботи, так і його внутрішніх потреб.

2. Удосконалення комунікацій в колективі.

Нематеріальна мотивація, яка не потребує додаткових грошових запозичень:

- щомісячні загальні наради, на яких менеджери могли б «з перших вуст» отримувати відповіді, ставлячи питання директору: про політику організації, про зміни в організації роботи, про рішення спірних питань тощо;

- обмін досвідом (навчання всередині підрозділу);

3. Розглянемо заходи щодо поліпшення психологічного клімату:

а) Привітання з днем народження, важливими, значущими датами професійному та особистому житті кожного співробітника.

б) Проведення конкурсів, а також змагань за звання кращого менеджера (нагорода – перехідний приз). Можливим варіантом є введення заходів працівник року, заохочення роботи дипломом «Менеджер вищої категорії» за досягнення і нововведення в діяльність організації;

в) Корпоративні поїздки. Корпоративні поїздки потрібні для мотивації співробітників. Це заохочення людей за їх лояльність до організації та плідну працю, нагорода за досягнуті успіхи або аванс на майбутнє. Добре мотивований співробітник після повернення буде працювати не покладаючи рук в очікуванні нових бонусів.

Види корпоративних заходів: поїздки на професійні виставки, організація турів по спеціальним інтересам (спортивна та культурна тематика, тури для

гурманів, екскурсійні та інші), Incentive-програми, що включають заходи щодо зміцнення командного духу (наприклад: пейнтбол, стрільба з лука, інші командні змагання), тематичні вечори (новорічні бали, прогулянки, банкети, пікніки), професійні свята, календарні свята (Новий рік, 8 Березня).

г) У більшості західних компаній на стінах висять плакати з видатними співробітниками компанії з їхніми висловлюваннями. Ця також піднімає корпоративний дух.

4. З метою отримання даних про дії окремої людини або всього підрозділу в реальних робочих ситуаціях пропонується застосування методу оцінки «Оцінка 360°». Оцінка 360° – це оцінка за компетенціями. Даний метод оцінки називають круговою зворотним зв'язком [34].

Співробітник отримує зворотний зв'язок від свого оточення, зворотний зв'язок дають люди, які спостерігають його роботу або працюють з ним кожен день.

При правильній розробці і проведенні, оцінка 360 градусів – це ефективний інструмент, який дає змогу виявити слабкі і сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру і довірчі відносини з керівником, підвищити прибутковість бізнесу за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Оцінка 360° – процедура, яка дозволяє побачити рівень професійної компетентності, ділові та особистісні якості і потенціал співробітників.

Оцінка 360° в більшості випадків служить основою для побудови плану розвитку і навчання співробітників.

Оцінка ефективності мотивації буде проводитися:

- з періодичністю 2 рази на рік;
- за запитом директора;
- офіс-менеджер проводить оцінку мотивації за допомогою опитувальників, складених спільно з директором.

На підставі анкетування виявляються недоліки і проблеми мотивації.

Основним результатом бізнес-процесу мотивації персоналу, відповідно до поставлених цілей, буде високий рівень задоволеності роботою і досягнення ними результатів, які сприяють реалізації стратегії фірми.

Для початку подальшого розбору заходів, які будуть включені в проєкт і побудови бюджету, необхідно проаналізувати сили, які зможуть чинити тиск або бути мотивуючими для розвитку даного проєкту.

Розглянемо поле сил Курта Левіна (рис. 3.3).

Рушійні сили переважають над стримуючими, отже, проєкт потрібно впроваджувати, не дивлячись на всі побоювання.

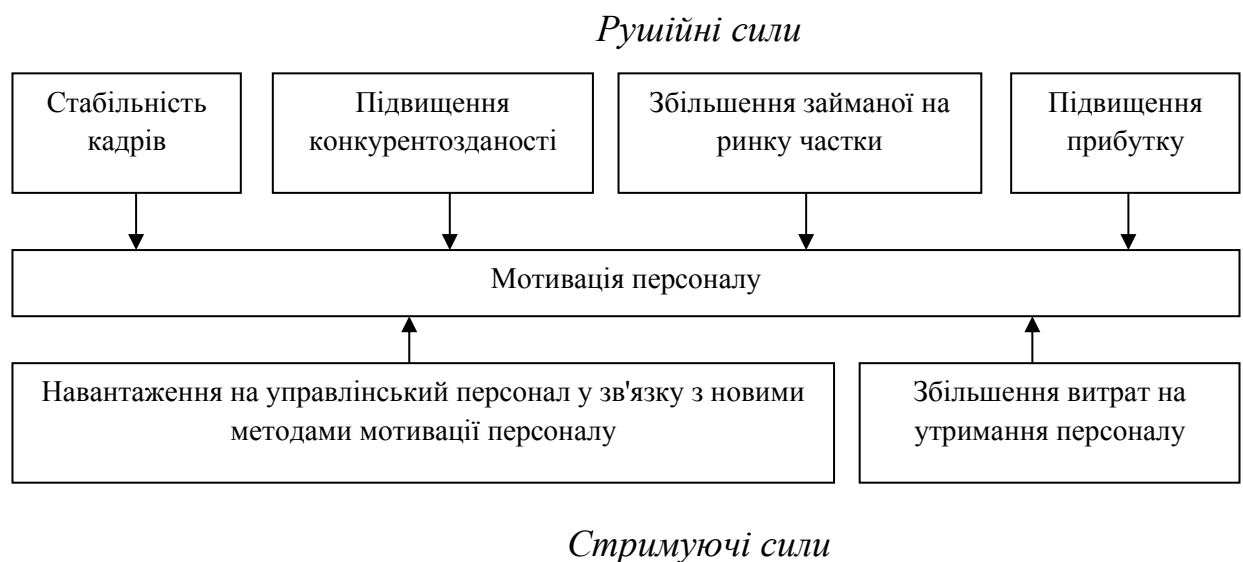


Рис. 3.3. Аналіз поля сил К. Левіна*

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

У реалізації даного проєкту задіяні різні посадові особи, які несуть відповідальність за його успішне впровадження і подальший вплив (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Зацікавленість сторін*

	Посадові особи та їх мотиви	Сила впливу
1	Керівництво. Реалізація стратегії, підвищення власної ефективності, підвищення ефективності роботи персоналу Підвищення мотивації співробітників, полегшення управління. Необхідність вивчення	5

	нової мотивації, можливі конфлікти з персоналом при нерозумінні принципу мотивації..	
2	Офіс - менеджер. Підвищення власного авторитету і функції управління персоналом, реалізація стратегії через головний ресурс організації - персонал	5
3	Персонал. Боязнь змін, час на перебудову під нову мотивацію	3

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, ми бачимо, що дійсно, керівництво вкрай позитивно налаштоване на реалізацію даного проєкту. Воно повністю розуміє його необхідність. До того ж сила їх впливу на проєкт найбільша. Персонал не виступає категорично проти, але і не підтримує ідею керівництва, так як, їм не відомо, до чого ці нові перетворення в організації можуть привести.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та визначення прогнозних показників діяльності ТОВ «Італ Авто»

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.

Оскільки мова йде про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виручки. Виручка зростає за рахунок більш високої конкурентоспроможності послуг 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 діяльності підприємства.

Оцінка приросту виручки ґрунтується на даних відділу маркетингу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення внутрішніх переваг, заснованих на якості надання послуг, на 10%. Приймається, що даний показник становить ефект вдосконалення системи управління персоналом за виручкою. Розрахунок приросту виручки за рахунок вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлений в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Приріст виручки ТОВ «Італавто Центр» за рахунок вдосконалення системи управління персоналом підприємства*

Показник	2021	Плановий	Відхилення, +/-	
			абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації	87405	96145,5	8740,5	10

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства

За рахунок рекомендацій виручка становить:

$$87405 * 1,1 = 96145,5 \text{ тис грн}$$

Збільшення виручки в порівнянні з 2021 роком становить:

$$96145,5 - 87405 = 8740,5 \text{ тис грн}$$

Чатку собівартості товарів у виручці можливо за даними відділу продажів зменшити на 2%, а частку витрат на збут на 5%.

Розрахунок приросту прибутку від продажів і рентабельності продажів за рахунок вдосконалення системи управління персоналом представлений в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Приріст прибутку від продажів і рентабельності продажів ТОВ «Італавто Центр» за рахунок вдосконалення системи управління персоналом*

Показник	2020	2021		Відхилення, +/-
----------	------	------	--	-----------------

			Плановий	абсолютне	відношення
Чистий дохід від реалізації, тис грн.	69354,9	87405	96145,5	8740,5	10,00
Собівартість товарів, тис грн.	65652,2	82088,8	88842,0	6753,2	8,23
Частка собівартості продажів у виручці,%	94,66	93,92	92,40	-1,51	
Валовий прибуток, тис. грн.	3702,7	5316,2	7303,5	1987,3	37,38
Адміністративні витрати, тис грн	1245,3	1374,9	1442,2	67,3	4,89
Частка адміністративних витрат у виручці,%	1,80	1,57	1,50	-0,07	
Витрати на збут, тис грн.	2985,8	3337,8	3710,1	372,3	11,15
Частка витрат на збут у виручці,%	4,31	3,82	3,86	0,04	
Прибуток від продажів, тис грн.	-528,4	603,5	2151,2	1547,7	256,46
Рентабельність продажів,%	-0,76	0,69	2,24	1,55	

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Збільшення прибутку від продажів досягається за рахунок зменшення частки собівартості продажів у виручці. Виходячи з даних за 2020-2021 рік, частка собівартості продажів у виручці складе:

$$(94,66+93,92)/2*98\% = 92,40\%.$$

Виходячи з передбачуваної з урахуванням рекомендацій виручки, собівартість продажів складе:

$$96145,5 * 92,40\% = 88842,0 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій складе:

$$96145,5 - 88842,0 = 7303,5 \text{ тис. грн.}$$

Сума комерційних витрат оцінюється на основі показника середньої частки в виручці за 2020-2021 роки:

$$(4,31+3,82)/2 = 4,06 \%$$

У середньому за 2020-2021 роки витрати на збут склали 4,06% від виручці. Сума витрат на збут складе з урахуванням зниження на 5%:

$$96145,5 * 4,06\% * 0,95 = 3710,10 \text{ тис грн.}$$

Величина комерційних витрат складе 3710,10 тис. грн.

Сума адміністративних витрат за рахунок вдосконалення системи управління персоналом повинна зростати більш повільними темпами, ніж її частка у виручці за 2020-2021 роки. Передбачається фіксування частки у виручці на рівні 1,5%:

$$96145,5 * 1,5\% = 1442,2 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення прибутку від продажів за рахунок вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить 2151,2 тис. грн., Рентабельність продажів зростає на 1,55%.

Проте, ці показники не враховують витрат на вдосконалення системи управління персоналом, сума яких 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 організації є 27 посад, по керівникам залучення працівників не проводиться, тому необхідні документи на 22 посади. Трудомісткість розробки одного документа встановлюється в 4 години. Розрахунок одноразових витрат представлений в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Одноразові витрати на вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр», тис. грн.*

Вид витрат	Сума, тис грн
Доплата керівникам за розробку документів	10,76
Нарахування ЄСВ	2,37
Разом	13,13

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Витрати оцінюються виходячи з середньої заробітної плати за категоріями керівників, яка становить 3169,7 тис грн./12/27 = 9783,00 грн. у місяць. Середня вартість однієї години роботи керівників оцінюється виходячи із загальної тривалості робочого часу, що становить 160 години: $9783/160 = 61,14$ грн/год.

Розробляються по два документа для 22 посади при трудомісткості 4 години на один документ. Загальна трудомісткість складе:

$$22 * 2 * 4 = 176 \text{ годин.}$$

Доплата керівникам за розробку документів складе:

$$61,14 * 176 = 10760,64 \text{ грн.}$$

Нарахування ЄСВ при ставці в 22% складуть:

$$0,22 * 10760,64 = 2367,34 \text{ грн}$$

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом підприємства включають в себе доплату Менеджеру по персоналу, оскільки він виконує функції керівника, доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення діяльності, і витрати на навчання.

Розрахунок поточних витрат представлений в табл. 3.15.

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр», тис. грн.*

Вид витрат	Сума, тис грн
Доплата Менеджеру з персоналу	9,6
Доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення діяльності	1361,34
Нарахування ЄСВ	301,61
Разом	1672,55

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Заробітна плата фахівця з управління персоналом складає 9000,00 грн., виходячи з оплати праці керівника відділу, встановлюється в 9700,00 грн. Доплати в рік складають:

$$12 * (9,7-9,0) = 8,4 \text{ тис грн.}$$

Оскільки величина доплат працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності заздалегідь невідома, вона встановлюється в розмірі 18% фонду оплати праці на підприємстві:

$$0,18 * 3169,7 = 570,55 \text{ тис. грн.}$$

Нарахування ЄСВ складуть:

$$0,22 * (8,4+570,55) = 127,37 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на навчання встановлюються виходячи з даних бухгалтерії про витрати на навчання в 2021 році, які склали 28,0 тис. грн. За даними Менеджера з персоналу про фактичні потреби працівників в навчанні становить 56,0,0 тис. грн. на рік.

Збільшення витрат складає 100%:

$$56,0-28,0 = 28,0 \text{ тис грн.}$$

Розрахунок загальної суми витрат на вдосконалення системи управління персоналом представлений в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Витрати на вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр», тис. грн.*

Вид витрат	Сума, тис грн
Одноразові витрати	13,13
Поточні витрати	734,32
Разом	747,45

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Сукупні витрати на вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві становлять 747,45 тис. грн.

Оцінка економічного ефекту рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Економічний ефект рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр»*

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	87405	96145,5	8740,5	10,00
Повні витрати на виробництво та реалізацію послуг	тис. грн.	86801,5	94741,73	7940,2	9,15
Витрати на 1 грн. реалізації	коп.	99,31	98,54	-0,8	-0,77
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн.	603,5	1403,77	800,3	132,60
Рентабельність продукції	%	0,69	1,46	0,8	111,46
Чисельність працівників	осіб	27	27	0,0	0,00
Продуктивність праці	тис грн./осіб	3237,22	3560,94	323,7	10,00

**Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Оскільки витрати на вдосконалення системи управління персоналом окупаються, запропоновані рекомендації ефективні для підприємства. Крім того,

створюється соціальний ефект за рахунок зростання задоволеності працею працівників.

Таким чином, ефективність вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві визначається наступними показниками:

- збільшення виручки становить 8740,5 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажів складає 1547,7 тис. грн.;
- витрати на вдосконалення системи управління персоналом складають 747,45 тис. грн.;
- приріст прибутку від продажів з урахуванням витрат становить 800,3 тис. грн.

Після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр» спрогнозовано позитивний результат, що має на меті зокрема зменшення втрат робочого часу, внаслідок чого збільшиться обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг у майбутніх періодах.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

1. Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації і цілей працівника. З точки зору працівника компанії необхідно створення таких умов, в яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

Антикризове управління персоналом являє собою різновид менеджменту персоналу, що передбачає використання спеціальних технологій, інструментів та методів. Практичне застосування антикризового менеджменту персоналу здійснює значний вплив на формування потужного кадрового потенціалу та недопущення виникнення та розвитку кризи персоналу, стабілізацію кадрового потенціалу, тобто досягнення головної мети кадрової політики підприємства. Ефективність досягнення головної мети управління персоналом залежить від вчасної діагностики кризових процесів, усунення внутрішніх та зовнішніх факторів кризи персоналу, результативності реалізації загальних функцій управління персоналом: мотивації, планування, організації та контролю. Необхідним є ідентифікація типу кризи персоналу, оскільки згідно ситуаційного підходу до управління ефективність управління персоналом залежить від доцільності застосування конкретних інструментів антикризового управління персоналом згідно з типом кризи персоналу.

2. На даний період часу багато підприємств стикаються з тим, що дуже важко підібрати підхід управління персоналом. Варто відзначити, що ефективність підходу має пряму залежність з об'єктивними і суб'єктивними факторами і умовами, в яких знаходиться підприємство. Апарат управління

кожного підприємства повинен вибрати той підхід, який буде фундаментом роботи з кадрами.

Отже, в результаті дії зазначених причин керівники багатьох компаній все частіше стикаються з тим, що звичні підходи і технології управління персоналом вже не демонструють очікуваної ефективності. У цих умовах підвищення ефективності функціонування компанії вимагає як розробки і впровадження нових персонал-орієнтованих підходів до управління персоналом, нових технологій і інструментів, так і модернізації та адаптації вже використовується інструментарій прийняття і реалізації управлінських рішень.

3. Для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства в умовах кризи важливо враховувати зарубіжний досвід, що обумовлено такими обставинами: сучасним етапом розвитку ринкових відносин і процесами інтеграції у світі; об'єктивною необхідністю формування реальної соціально-орієнтованої економіки; вимогами ефективного використання трудового потенціалу; важливістю подальшого вдосконалення мотивації ефективної трудової діяльності; поворотом від монетаристських схем економіки до обліку соціальних потреб і особливостей особи; переходом від деструктивної трудової поведінки до інноваційної поступовим виходом на перший план в суспільстві стосунків здорової конкуренції.

4. ТОВ «Італавто Центр» представляє всесвітньо відомий Італійський автомобільний концерн ФІАТ в Україні з 1998 р. За цей період мале підприємство декілька разів реорганізовувалось.

ТОВ «Італавто Центр» має два структурні підрозділи:

- салон з продажу автомобілів та запчастин;
- станція технічного обслуговування автомобілів.

Малим підприємством ТОВ «Італавто Центр» була визначена наступна місія: досягнення максимальної задоволеності споживачів шляхом надання широкого вибору товарів і послуг високої якості в достатній кількості та асортименті.

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура. Особливість такої структури в тому, що функціональні органи приймають участь у постановці задач, підготовці рішень. Вони допомагають лінійному керівнику в реалізації функції управління.

Проведений аналіз документів, що регулюють управління персоналом організації, дозволяє зробити висновок, що, в цілому, управління персоналом здійснюється ефективно, тим не менш, є певні проблеми в закріпленні різних напрямків управління персоналом на рівні внутрішніх документів.

5. Можна відзначити відсутність в організації системи ділової оцінки в цілому. Очевидно, що в організації повинна бути передбачена система поточного контролю ефективності діяльності працівників, а також система підсумкового контролю. Крім того, потрібно і наявність системи попереднього контролю. Як наслідок, повинні бути передбачені два напрямки оцінки персоналу - ділова оцінка і атестація.

Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці в організації, в той час як даний аспект управління персоналом важливий для досягнення ефективності використання трудових ресурсів. З огляду на розширення діяльності організації, це також один з факторів досягнення ефективності здійснення витрат на управління персоналом в перспективі.

6. Тому виділено такі напрями вдосконалення систем управління персоналом на підприємствах:

- основний напрямок управління людськими ресурсами пов'язаний зі стратегіями зростання, заснованими на внутрішніх перевагах. Це включає підвищення кваліфікації співробітників і орієнтацію компанії на надання послуг;

- в основі вдосконалення системи управління персоналом компанії лежить створення можливостей професійного розвитку, які забезпечуються використанням навчання як стимулу для повернення співробітників на роботу як засобу реалізації їх професійних прагнень.

- шляхом удосконалення кадрової документації підприємства можуть формувати систему управління персоналом за найважливішими напрямками для

підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрямки визначаються стратегією компанії;

- для вдосконалення системи управління персоналом необхідно розробити наступні документи організації:

а) Розробка правил системи управління персоналом забезпечує взаємозв'язок між окремими сферами управління людськими ресурсами всередині організації та формує організаційні цілі, пов'язані з управлінням персоналом.

б) Забезпечення навчання дозволяє працівникам більш ефективно задовольняти свої потреби, пов'язані з роботою в організації, шляхом розвитку своїх професійних навичок. Навчання сприймається як нематеріальний стимул.

в) Використання правил оцінки створює об'єктивні можливості для формування уявлень про професіоналізм співробітників не тільки у керівництва підприємств, а й у працівників організації.

г) За рахунок регламентації зайнятості гарантовано залучати на підприємства працівників необхідної кваліфікації. Крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника.

д) Положення про матеріальне стимулювання заохочують працівників підприємств до участі в удосконаленні виробничої діяльності.

7. Основною проблемою досліджуваного підприємства у сфері управління персоналом є недосконала система мотивації працівників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблеми є: відсутність на підприємстві ефективного мотиваційного механізму, відсутність регулярного мотиваційного моніторингу працівників, слабка зацікавленість у кар'єрному зростанні та підвищенні зарплатні, обмеження премій рішенням самого лише керівника компанії, відсутність потрібної кількості видів преміювання, незацікавленість працівників у преміюванні, відсутність повноцінного соціального пакету.

Удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Італавто Центр» ґрунтується на використанні технологій, запропонованих у роботі. Після

проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр» спрогнозовано позитивний результат, що має на меті зокрема зменшення втрат робочого часу, внаслідок чого збільшиться обсяг чистого доходу від реалізації товарів та послуг у майбутніх періодах.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01)
2. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
3. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 238 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри. 2005. 504 с.
5. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32-34.
6. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №2, С. 52-57.
7. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. Актуальні проблеми економіки. 2010. №2(152). С. 462-469.
8. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.11.
9. Гуцан О. М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 економіка та

управління підприємствами (за видами економічної діяльності). НТУ «Харків. політехнічний ін-т». Харків, 2016. 198 с.

10. Даниленко С. В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації. Проблеми економіки. 2012. №4. С. 146-150.

11. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.

12. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43-46.

13. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.

14. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом в державній організації. Проблеми економіки. 2018. № 4 (18).

15. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2. С. 119-123.

16. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : Кондор. 2008. 366 с.

17. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К.: Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.

18. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. № 3. С. 26-29.

19. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 54-59.

20. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. Україна: аспекти праці. 2011. №5. С. 9-14.

21. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2014. №5 (50). С. 128-132.
22. Підбір персоналуа в цифрову епоху. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/humancapital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.html>.
23. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. Київ, 2018. 221 с.
24. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47-50.
25. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/ro11:a1/8oc_Oит/тек/2010_1/163.pdf
26. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. С. 116-125
27. Рейтинг країн за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в країнах світу (ICT Development Index). URL: <http://www.eurosvita.net/index.php/?category=1&id=5445>.
28. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
29. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

30. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. - С. 98-101.
31. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково- практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228
32. Червінська Л. П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
33. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217-223.
34. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63-67.
35. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства. Проблеми розвитку підприємництва. 2012. № 4. С. 64-68.
36. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль - Форос, 16-18 квітня 2013 р.). Тернопіль: Тернопільський нац. екон. ун- т. 2013. С. 313-315.
37. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
38. Armstrong M. Strategic Human Resource Management – A Guide to Action 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.
39. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
40. Deloitte (2018). Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>.

41. Dyer, L., & Holder, G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. 1987. 65 p.
42. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. McKinsey & Company. 2008. URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
43. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
44. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). PP. 389-407.
45. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. New York : Hafner Pub. Co., 1995. 196 p.
46. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf>
47. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
48. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
49. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
50. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2014. № 2 (25). C. 175-184.
51. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ТОВ "ІТАЛAVTO ЦЕНТР"	за ЄДРНОУ	2020	01	01
Територія <u>Святошинський район м.Київ</u>	за КОАТУУ	31567153		
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	803860000		
Вид економічної діяльності <u>Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб <u>25</u>		45.11		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця Академіка Туполєва, буд. 19, м. КИЇВ, 04128</u>		0444905471		

I.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 150,1	973,9
первісна вартість	1011	2 707,9	2 807,5
знос	1012	(1 557,8)	(1 833,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 150,1	973,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 090,5	2 450,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 067,5	798,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	47,8	1,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	242,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26,8	17,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	443,7	273,7
Усього за розділом II	1195	4 676,3	3 783,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 826,4	4 757,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62,5	62,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 190,2)	(2 566,7)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(3 127,7)	(2 504,2)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 050,3	5 331,9
розрахунками з бюджетом	1620	49,9	181,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	21,4	-
розрахунками зі страхування	1625	29,1	26,4
розрахунками з оплати праці	1630	89,8	81,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 735,0	1 641,3
Усього за розділом III	1695	8 954,1	7 261,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 826,4	4 757,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	79 865,7	76 140,6
Інші операційні доходи	2120	99,0	9,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	79 964,7	76 150,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74 553,2)	(71 398,0)
Інші операційні витрати	2180	(4 651,1)	(4 332,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(79 204,3)	(75 730,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	760,4	419,7
Податок на прибуток	2300	(136,9)	(112,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	623,5	307,6

Керівник	_____	Олефір Сергій Миколайович
	(підпис)	(ініціали, прізвище)
Головний бухгалтер	_____	Олефір Сергій Миколайович
	(підпис)	(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
ТОВ "ІТАЛАВТО ЦЕНТР"	за ЄДРНОУ	2021	01	01
Територія Святишинський р-н, м.Київ	за КОАТУУ	31567153		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038600000		
Вид економічної діяльності Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 25		45.11		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Академіка Туполева, буд. 19, м. Київ, 04128		4905471		

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	973,9	137,3
первісна вартість	1011	2 807,5	1 886,1
знос	1012	(1 833,6)	(1 748,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	973,9	137,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 450,1	3 667,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	798,0	455,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,6	1,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,6	1,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	242,7	276,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17,5	211,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	273,7	407,0
Усього за розділом II	1195	3 783,6	5 019,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 757,5	5 156,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62,5	62,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 566,7)	(3 123,1)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(2 504,2)	(3 060,6)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 331,9	5 246,1
розрахунками з бюджетом	1620	181,1	163,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	26,4	31,3
розрахунками з оплати праці	1630	81,0	76,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 641,3	2 699,4
Усього за розділом III	1695	7 261,7	8 216,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 757,5	5 156,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 354,9	79 865,7
Інші операційні доходи	2120	-	99,0
Інші доходи	2240	596,7	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	69 951,6	79 964,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(65 652,2)	(74 553,2)
Інші операційні витрати	2180	(4 231,1)	(4 651,1)
Інші витрати	2270	(624,7)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(70 508,0)	(79 204,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(556,4)	760,4
Податок на прибуток	2300	(-)	(136,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(556,4)	623,5

Керівник

(підпис)

Олефір Сергій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Олефір Сергій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
ТОВ "ІТА ЛАВТО ЦЕНТР"	за СДРПОУ	2022	01	01
Територія м.Київ	за КАТОТТГ І	31567153		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA80000000000875983		
Вид економічної діяльності Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 27		45.11		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Академіка Туполєва, буд. 19, м. КИЇВ, 04128		4905471		

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	137,3	137,8
первісна вартість	1011	1 886,1	1 996,6
знос	1012	(1 748,8)	(1 858,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	137,3	137,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 667,7	2 579,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	455,4	574,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,6	9,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,6	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	276,3	48,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	211,0	95,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	407,0	449,6
Усього за розділом II	1195	5 019,0	3 756,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 156,3	3 894,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	62,5	62,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 123,1)	(2 516,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(3 060,6)	(2 454,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 246,1	3 038,3
розрахунками з бюджетом	1620	163,5	65,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	9,3
розрахунками зі страхування	1625	31,3	33,5
розрахунками з оплати праці	1630	76,6	84,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 699,4	3 127,7
Усього за розділом III	1695	8 216,9	6 348,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 156,3	3 894,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87 405,0	69 354,9
Інші операційні доходи	2120	13,6	-
Інші доходи	2240	-	596,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	87 418,6	69 951,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(82 088,8)	(65 652,2)
Інші операційні витрати	2180	(4 712,7)	(4 231,1)
Інші витрати	2270	(-)	(624,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(86 801,5)	(70 508,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	617,1	(556,4)
Податок на прибуток	2300	(10,9)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	606,2	(556,4)

Керівник

(підпис)

Олефір Сергій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Олефір Сергій Миколайович

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

Основні документи в галузі управління персоналом в ТОВ «Італавто Центр»

Документ	Зміст	Недоліки
Правила внутрішнього розпорядку	<ul style="list-style-type: none"> - встановлені правила прийому на роботу, а також переведення на іншу роботу - визначені правила відряджень - встановлені права і обов'язки працівників - визначені права і обов'язки роботодавця 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутня вказівка на час праці і відпочинку працівників - відсутні вказівки на правила заохочення і стягнень
Положення про матеріальне стимулюванні	<ul style="list-style-type: none"> - встановлений порядок визначення матеріального грошової винагороди керівництву організації - зборами засновників компанії - встановлений порядок визначення фонду матеріального стимулювання - керівником організації - встановлені базові показники для виплати премій: <ul style="list-style-type: none"> а) пропорційно оплаті праці б) з використанням показника трудової участі - встановлена індивідуальна система винагород для керівників - передбачена можливість виплати бонусів - передбачена можливість виплати одноразової винагороди 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутні показники для виплати винагород керівництву компанії - відсутня вказівка на порядок визначення суми преміювання керівника організації - визначається наказом керівника - можливість виплати бонусів не регулюється на рівні Положення детально - відсутня чітка вказівка на порядок розподілу фонду преміювання працівників - відсутня чітка вказівка на порядок визначення підстав для преміювання - фактично відсутня система заохочення особистої ініціативи працівників - відсутня вказівка на порядок визначення винагород для керівників, при цьому перелік винагород для керівництва ширше, ніж для інших працівників
Положення про проведенні атестації	<ul style="list-style-type: none"> - встановлено поняття атестації працівників, визначені цілі атестації - встановлені види атестації, а також категорії працівників, які підлягають і не підлягають атестації - встановлено етапи атестації працівників - встановлений порядок оформлення результатів атестації 	<ul style="list-style-type: none"> - в якості цілей передбачено вдосконалення відбору персоналу, однак, атестація є формою підсумкового, а не попереднього контролю відповідності працівника займаній ним посаді - відсутня вказівка на порядок і можливі напрямки використання результатів атестації - відсутня вказівка на обов'язковий порядок участі в атестації представника виборного органу профспілки - атестація включає в себе оцінку особистих якостей працівника, проте, даний вид оцінки персоналу передбачає

		<p>тільки оцінку кваліфікації з точки зору відповідності займаній посаді</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутня вказівка на порядок оскарження працівником результатів атестації - відсутня вказівка на види рішень, які можуть прийматися за результатами атестації - відсутня вказівка на термін прийняття керівником працівника рішення за результатами атестації
Регламент підбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - встановлені особи, відповідальні за підбір, відбір і розстановку працівників - встановлений порядок планування, підбору та відбору персоналу в організації - встановлені джерела найму персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - в організації відсутній фахівець з персоналу, на якого покладено обов'язки щодо найму персоналу - відсутній чіткий порядок планування потреби в персоналі - відсутня вказівка на аналіз публікацій резюме при підборі персоналу - відсутня вказівка на можливість публікації оголошень про наймання персоналу - відсутня вказівка на можливість використання спеціальних тестів, або інших методів визначення відповідності кандидата посади, на яку він претендує - встановлена єдина для всіх кандидатів послідовність відбору персоналу, незалежно від посади - відсутні вказівки на послідовність розстановки персоналу, тільки опис системи документів - не передбачена систематизація результатів відбору персоналу, а також даних про кандидатів, які не пройшли відбір на посаду в організацію
Положення про навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - встановлені мета і принципи навчання працівників організації - встановлені конкретні форми навчання працівників - визначена система компенсацій вартості частини навчання працівника в залежності від стажу роботи в організації і конкретних освітніх програм при зовнішньому навчанні 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутня вказівка на порядок збору заявок на навчання працівників - відсутня вказівка на порядок вибору освітнього закладу - відсутня вказівка на отримання працівниками права на навчання - відсутня вказівка на обов'язок працівника пропрацювати певний термін після проходження навчання - відсутня вказівка на наставництво як одну з внутрішніх форм навчання - передбачені форми контролю результатів навчання лише за кілька форм навчання. Для наставництва, довгострокових форм навчання, а також курсів, на яких працівники отримують нові знання не передбачено

		<ul style="list-style-type: none">- відсутній порядок розробки тестового матеріалу за результатами навчання. В цілому, необхідність розробки тестових матеріалів за результатами навчання для кожного курсу вимагає значних витрат часу- відсутня вказівка на порядок формування фінансових ресурсів на навчання працівників
--	--	---

Джерело: створено автором на основі даних підприємства ТОВ «Італавто Центр»

Анкета для визначення рівня задоволеності умовами праці на

ТОВ «Італавто Центр»

1. Ваша стать і вік _____
2. В якому відділі компанії працюєте? _____
3. Ви задоволені умовами праці?
 - Скоріше задоволений
 - Скоріше незадоволений
 - Не задоволений
4. Які засоби мотивації праці для вас важливі?
 - Матеріальні
 - Нематеріальні
 - Поєднання
5. Як, на вашу думку має формуватися заробітна плата?
 - За результатами роботи
 - Погодинна
 - За допомогою премій за результат
6. Види премій, які Вам підходять?
 - Премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, за ініціативність працівників
 - Премії за участь у розробленні, впровадженні й освоєнні нової техніки, за застосування передових методів праці
 - Премії за вдало реалізовані креативні ідеї.
 - Премії авторам раціоналізаторських пропозицій або винаходів
7. Які види матеріальної мотивації Вам підходять?
 - Разові винагороди
 - Премії
 - Не потрібно мотивації
 - Висока заробітна плата без премій
 - Відсоток від продаж
 - Участь у прибутках
8. Які засоби нематеріальної мотивації Ви вважаєте доцільними?

- Кар'єрне просування
- Дошка пошани
- Звання та нагороди
- Прихильність керівництва

9. Чи хотіли би Ви на даний момент змінити місце роботи?

- Так
- Ні в якому разі
- Думаю над цим питанням

10. Чи потрібна в компанії матеріальна мотивація і чому?

- Так, оскільки це підвищує продуктивність праці
- Так, оскільки це створює нормальний психологічний клімат в організації
- Так, бо це зменшує плинність кадрів
- Ні, не потрібна

11. Ваші пропозиції компанії щодо матеріальної мотивації

- Премії
- Бонуси
- Відсоток від продаж
- Інше

12. Які проблеми з управління персоналом, на вашу думку, є в компанії?

- Плинність кадрів
- Недостатня мотивація
- Низька заробітна плата
- Поганий рівень організаційної культури
- Наявність конфліктів
- Інше

Дякуємо за участь у опитуванні!

Фрагмент проекту *Положення про стимулювання персоналу*

ТОВ «Італавто Центр»

3. Вимоги до процедур по матеріальному стимулюванню персоналу

3.1. Коротка характеристика організації робіт

3.1.1. Матеріальне стимулювання персоналу проводиться цілеспрямовано і комплексно згідно Політиці, прийнятій на Підприємстві. Реалізація заходів щодо МС проводиться на плановій основі. При виникненні нестандартних ситуацій - оперативно організовується проведення позапланових робіт.

а) Планові роботи проводяться для найчастіше виникаючих ситуацій. При їх проведенні використовуються впорядковані технології виконання робіт і чітко обговорені правила ухвалення рішень, що забезпечує високу якість результатів при мінімальних витратах.

б) При проведенні нестандартних робіт розробляється спеціальний план, що забезпечує максимально індивідуальний підхід до кожної конкретної ситуації.

3.1.2. Технологія виконання планових робіт регламентується в процедурах. Коротка характеристика типових процедур приводиться в підрозділах 3.2 - 3.8 даного Положення:

а) Надання посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій при прийомі на роботу співробітника і/або призначенні його на посаду (див. 3.2);

б) Визначення розміру персональної надбавки до посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій (див. 3.3);

с) Оцінка цінності посади шляхом визначення її «ваги» усередині компанії і призначення посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій при зміні посадових обов'язків або введення нової посади (див. 3.4);

с1. Проведення щоквартальної процедури оцінки за наслідками діяльності

підрозділів і визначення премії (см.3.5);

d) Проведення щоквартальної процедури оцінки за наслідками роботи співробітників і визначення розміру премії (см.3.6);

e) Визначення розміру річної премії за наслідками роботи Компанії з урахуванням надбавки за вислугу років (см.3.7);

f) Визначення розміру разової премії (см.3.8).

3.2. Надання умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій:

3.2.1. Процедура умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій регламентує застосування різних категорій оплати і послуг компанії ТОВ «Італавто Центр», основна його діяльність та розвиток в залежності від рівня посади, на яку призначається співробітник. Визначення категорії, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій виконується в наступних випадках:

a) при прийомі нового співробітника із зарахуванням його в штат Компанії;

b) при призначенні співробітника на іншу посаду із зміною категорії оплати.

3.2.2. Процедура привласнення посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій включає в себе наступні кроки:

a) Відділ кадрів отримує заяву на прийом нового співробітника, з візами керівника і Куратора підрозділу або Службову записку від керівника з візою Куратора підрозділу про переведення співробітника на іншу посаду.

b) кадровий відділ надає категорію оплати залежно від категорії посади, на яку призначається співробітник.

c) Після отримання даних про категорію оплати співробітник оформляє наступні документи:

- при прийомі нового співробітника оформляє Наказ про прийом на роботу і зачислення співробітника в штат Компанії з вказівкою його посади і категорії оплати;

- при переведенні співробітника на іншу посаду оформляє Наказ про призначенні на посаду з вказівкою категорії оплати.
- передає проект Наказу на підпис директорові.

с1 Після підписання Наказу директором дані про посаду співробітника і надання йому категорію оплати фіксуються співробітниками кадрового відділу в особистій справі співробітника і базі даних. Співробітник кадрового відділу також вносить зміни до Штатної розстановки: вводить посаду співробітника, ПІБ і розмір посадової заробітної плати.

Копії Наказу передаються керівнику відділу кадрів і бухгалтерії для розрахунку оплати праці і надання соціальних пільг.

д) Співробітник кадрового відділу вносить зміни до Штатного розкладу і затверджує зміни у Генерального директора. Копії затвердженого документа передає бухгалтерії для внесення змін до платіжних відомостей.

е) Керівник відділу кадрів знайомить прийнятого співробітника під розпис в Трудовому договорі з умовами отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій, що надаються йому Компанією.

3.2.3.Результатами даної процедури є управлінські рішення про розмір посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій в наступних документах:

- а) Штатний розклад, де вводиться посада з вказівкою ПІБ співробітника, прийнятого на цю посаду, і розмір посадового окладу;
- б) Штатний розклад, де вводиться посада співробітника з вказівкою категорії оплати;
- в) «Відомості умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій», де вказується ПІБ співробітника з визначенням розміру і виду премій та додаткових виплат, що надаються.

3.2.4.У тому випадку, коли передбачається переведення співробітника на нову посаду (якої немає у штатному розкладі), необхідно провести процедуру оцінки Рм/посади, опис який дається в пункті 3.4 даного Положення.

3.3. Визначення розміру Персональної надбавки

3.3.1. Призначення Персональної надбавки до посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій дозволяє регулювати рівень оплати праці при утриманні або залученні менеджерів і дефіцитних фахівців на Підприємстві, компенсувати ринкові коливання і різницю оплати праці на інших ринках. Персональна надбавка може призначатися на наступних підставах:

- a) коли необхідно утримати на Підприємстві ключових фахівців;
- b) по найманому фахівцеві є дефіцит кандидатів, необхідно підвищити привабливість вакансії за рахунок пропозиції вищого окладу , умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій;
- c) особисті якості найманого співробітника (наприклад: зв'язки, знання ринку, отримані освіта і навички) не охоплені посадовими обов'язками і вимогам до посади, але є цінними для Компанії.

Персональна надбавка може бути призначена співробітникові на термін від кварталу, півроку до року. При закінченні терміну Персональна надбавка може бути знята із співробітника по Службовій записці керівника структурного підрозділу, узгодженій з Куратором підрозділу і підписаній Генеральним директором.

3.3.2. При здійсненні даної процедури виконуються наступні кроки:

a) Керівник Структурного підрозділу подає Кураторові підрозділу Службову записку з пропозицією призначити Персональну надбавку співробітникові до посадовому окладу і/або умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій.

У Службовій записці керівника разом з пропозицією про призначення Персональної надбавки обов'язково вказується розмір надбавки, її вигляд (грошова компенсація до зарплати і/або або умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій), термін дії і дається обґрунтування про необхідність її виплати.

b) Куратор підрозділу погоджує Службову записку про надання Персональної надбавки і подає її Директорові на підпис.

с) Остаточне рішення за визначенням розміру Персональної надбавки до посадового окладу, умов отримання додаткових виплат та заохочувальних компенсацій співробітника приймає Директор, він в праві змінити вигляд і порядок компенсацій, що надаються у вигляді Персональної надбавки.