

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«ЩЕДРО

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор, професор кафедри

менеджменту та туризму _____

Юлія ЮХНОВСЬКА

Нормоконтроль

ст..викладач кафедри

менеджменту та туризму _____

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студента групи Мм-2 _____

Владислава КОВАЛЬОВА

Запоріжжя 2024

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА99 НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

«27» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студента

Ковальова Владислава Олександровича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Щедро»)

Керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор кафедри менеджменту та туризму Юлія ЮХНОВСЬКА, затверджені наказом закладу вищої освіти від “___” _____ 20__ року №_____

2. Строк подання студентом роботи 09 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 43 найменування), висновків. Повний обсяг 766 кваліфікаційної роботи становить сторінки друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: з'ясувати зміст понять «туристичний ринок»; проаналізувати формування і структуру туристичного ринку; визначити і проаналізувати методи дослідження туристичного ринку; охарактеризувати туристичний ринок у зв'язку з воєнними діями; відслідкувати споживчу поведінку туристів в період воєнних дій; дослідити економічну сутність та втрати на туристичному ринку в умовах воєнних дій; з'ясувати та дослідити вплив

воєнних подій на імідж країни та його відновлення через туризм; проаналізувати роль туризму у підтримці соціокультурної стабільності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): нормативно-правова основи провадження діяльності засобів розміщення в Україні; компоненти інституційного сектору; види та форми туристичного ринку; структуризація туристичного ринку; кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами; основні аспекти споживчої поведінки туристів в період воєнних дій за видами туризму; заборони рекреаційно-туристичної діяльності різних регіонів України в період воєнних дій; структура втрат туристичної галузі України(з урахуванням потреби у відновленні) станом на 13.06.2022 року; туристично-рекреаційний потенціал прилеглих або частково зайнятих (окупованих) територій; пошкоджені внаслідок бойових дій туристичні об'єкти.

6. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.09.2023	виконано
2	Виконання вступу	13.10.2023	виконано
3	Виконання розділу 1	27.10.2023	виконано
4	Виконання розділу 2	07.11.2023	виконано
5	Виконання розділу 3	21.11.2023	виконано
6	Формулювання висновків	24.11.2023	виконано
7	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	15.12.2023	виконано
8	Подання роботи на нормоконтроль	20.12.2023	виконано
9	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	25.12.2023	виконано
10	Подання роботи на кафедру	03.01.2024	виконано

Студент _____ Владислав КОВАЛЬОВ

Керівник роботи _____ Юлія ЮХНОВСЬКА

АНОТАЦІЯ

Ковальов В.О. Управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Щедро» / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2024.

У роботі розглянуто зміст управління персоналом підприємств, досліджено сутність системи управління персоналом на підприємстві, здійснено дослідження особливостей управління персоналом організації, що дозволило узагальнити особливості, які не залежать від форми власності та сфери діяльності підприємств, також висвітлено принципи стратегії управління персоналом. Проаналізовано діяльність підприємства на досліджено стан управління персоналом на підприємстві. Розроблено напрямки та заходи покращення управління персоналом ТОВ «Щедро»; визначено елементи системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Щедро»; визначено комплекс управлінських заходів щодо удосконалення оплати праці працівників ТОВ «Щедро» та запропоновано шляхи підвищення ефективності використання персоналу на ТОВ «Щедро».

Кваліфікаційна робота містить 77 с., 15 табл., 10 рис., 43 джерел.

Ключові слова: персонал, система, трудові ресурси, професійна етика, мотивація, заробітна плата, підприємство, кадрова політика, співробітник, кадри.

Список публікацій здобувача за темою роботи:

1. IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 року). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.

2. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» м.Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р. – Запоріжжя. Видавництво Хортицька навчально-реабілітаційна академія, 2023.

ABSTRACT

Kovalev V.O. Enterprise personnel management (on the example of "Schedro" LLC / Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" (educational and professional program "Management in the field of services"). KZVO "Khortytsk National Educational and Rehabilitation Academy" ZOR, Zaporizhzhia, 2024.

The work considered the content of enterprise personnel management, investigated the essence of the personnel management system at the enterprise, carried out a study of the characteristics of the organization's personnel management, which allowed to generalize the features that do not depend on the form of ownership and the field of activity of the enterprises, and also highlighted the principles of the personnel management strategy. The activity of the enterprise was analyzed and the state of personnel management at the enterprise was

investigated. Directions and measures to improve the personnel management of Shchedro LLC have been developed; the elements of the staff motivation system at Shchedro LLC are defined; a set of management measures to improve the remuneration of Shchedro LLC employees was determined, and ways to increase the efficiency of personnel use at Shchedro LLC were proposed.

The qualification work contains 77 pages, 15 tables, 10 figures, 43 sources.

Key words: personnel, system, labor resources, professional ethics, motivation, salary, enterprise, personnel policy, employee, personnel.

List of publications of the recipient by the topic of the work:

1. IV International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists (Zaporizhia, April 13-14, 2023). Zaporizhzhia: Khortytsk National Academy Publishing House, 2023.

2. International scientific and practical conference "Strategic orientations of education and rehabilitation in the conditions of martial law and post-war times: problems, solutions, prospects" Zaporizhia, October 26-27, 2023 - Zaporizhia. Khortytsk educational and rehabilitation academy publishing house, 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність системи управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2. Особливості управління персоналом організації.....	16
1.3. Принципи стратегії управління персоналом.....	19
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «ТОВ «ЩЕДРО».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Щедро».....	32
2.2. Оцінка ефективності використання управління персоналом на ТОВ «Щедро».....	39
2.3. Аналіз навчання, підвищення кваліфікації та розвитку трудових ресурсів ТОВ «Щедро».....	44
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ І ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЩЕДРО».....	58
3.1. Напрямки та заходи покращення управління персоналом ТОВ «Щедро».....	58
3.2. Підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Щедро».....	64
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Основною кожною підприємством і основним активом є кадровий ресурс. В даний час роль працівника підприємства тільки зростає. Говорячи про соціально орієнтовану економіку, одним із спрямований на розвиток особистості в процесі праці, розуміється перетворення праці в сферу людського розвитку, поступовий перехід до змістової роботи в комфортних умовах, зміна відносин у колективі і так далі.

Людина – найдорожчий ресурс компанії. Достойне підприємство намагається максимально розкрити потенціал своїх співробітників. Симбіоз працівника та підприємства забезпечує ефективне розвиток і функціонування будь-якої організації.

Якість задач, які поставлені працівнику, визначається не тільки здібностями працівника, але і його мотивацією застосувати свої навички і розкрити свій потенціал.

Мотивація - це внутрішня власність людини, пов'язана з його інтересами і визначає його поведінку на підприємстві. Мотивація направлена на задоволення потреб та очікуваних працівників, а саме: економічні вигоди – оплата, стимули; забезпечення безпеки праці; дотримання прав робітників; внутрішнє задоволення роботою – інтерес до роботи, бажання розвиватися і творити, почуття причетності, можливість подальшого професійного і кар'єрного росту; соціальні можливості – соціальна підтримка, дружні відносини в колективі і навколишнє середовище.

Управління персоналом є важливим компонентом системи управління і є залогом успіху кожного підприємства. Найважливішою потребою компанія є вдосконалення системи управління на всіх рівнях і види діяльності.

У першу чергу необхідно підвищити ефективність управління найважливішим ресурсом, а саме персоналом організації, що робить тему кваліфікаційної роботи дуже актуальною.

Внесок провідних вчених у дослідження предметної області. Різні аспекти проблеми управління персоналом на підприємстві досліджували багато дослідників, науковців та фахівців, серед яких: А. Азарова [1], М. Волобуев [9], Ю. Д'яченко [17], Т. Десятов [16], О. Крушельницька [27], З. Курлянд [28], О. Морозов [32], В. Савченко [36] та ін.

Метою дослідження є дослідження управління персоналом на підприємстві ТОВ «Щедро».

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- визначити сутність системи управління персоналом на підприємстві;
- дослідити особливості управління персоналом організації;
- охарактеризувати основні принципи стратегії управління персоналом;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Щедро»;
- оцінити ефективність використання управління персоналом на ТОВ «Щедро»;
- проаналізувати навчання, підвищення кваліфікації та розвитку трудових ресурсів ТОВ «Щедро»;
- запропонувати напрямки та заходи покращення управління персоналом ТОВ «Щедро»;
- визначити шляхи підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Щедро»;
- визначити роль внутрішньофірмового навчання у кадровій політиці підприємства.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Щедро».

Предмет дослідження – процес управління персоналом на підприємстві.

Методологічною основою дослідження були наступні методи: абстрактно-логічний, порівняльного аналізу, узагальнення, системного підходу.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові акти, звіти міжнародних організацій, дані веб-сайтів, статистична інформація підприємства, Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Запорізькій області.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні системи управління праці персоналу підприємства та визначенні проблематики, шляхів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві і розроблення заходів щодо поліпшення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Щедро».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповіді та отримали позитивне схвалення на конференціях, зокрема:

3. IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 року). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2023.

4. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні орієнтири освіти та реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного часу: проблеми, рішення, перспективи» м.Запоріжжя, 26-27 жовтня 2023 р. – Запоріжжя. Видавництво Хортицька навчально-реабілітаційна академія, 2023.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування). Повний обсяг роботи становить 77 сторінок, містить 10 рисунків, 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.2. Сутність системи управління персоналом на підприємстві

Розвиток системи управління персоналом кожної організації є його прерогативою для підвищення ефективності роботи та досягнення високих показників.

Зараз вплив людського фактора у нашому світі невблаганно зростає, одним із найголовніших завдань існуючих систем управління персоналом є розвиток різних навичок працівників з метою підвищення рівня працездатності та ефективності останніх. У зв'язку з цим, виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, а також підвищення технологічності в частині використання інструментів професійного зростання працівників підприємства. Вирішення практичних питань, пов'язаних з управлінням персоналу, вимагає проведення фундаментальних теоретичних досліджень у цій галузі.

Розглянемо докладніше поняття управління персоналом та управління людськими ресурсами. В обох випадках об'єктом управління є працівник, різниця ж полягає в тому, що у другому випадку відзначається ставлення до працівника, як до особливого інструменту, раціональне застосування якого допоможе домогтися підвищення продуктивності праці при мінімальній витраті.

Отже, дослідивши дану дефініцію, можна зробити висновок, що автори не дійшли єдиної думки, які її формують (табл. 1.1.)

Паралельно існує підхід, дотримуючись якого основна увага звертається на змістовну частину процесу управління персоналом, показується механізм керування. «Мар Р. і Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є

визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їхньої діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі у прибутках, управління витратами на персонал тощо» [2; 3].

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «Система управління персоналом»

Автор	Поняття
Губик Ю.Ю. [13]	Комплекс цілей, завдань, і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи
Кравченко Т.С. [26]	Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети
Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [14; 15]	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Дериховська В. І. [16]	Форма реалізації взаємодії і розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в цілях, функціях, структурі, методах, і процесі управління
Крушельницька О.В. [28; 29]	Комплекс заходів по роботі з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства
Макаренко М.В. [32]	Сукупність процесів в рамках механізму управління персоналом
Клим Д. [25]	Комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток, і ефективне використання кадрового потенціалу працівника

Деякі автори вважає, що «управління людськими ресурсами» звертає увагу на стратегічні аспекти прийняття кадрових рішень, а «управління персоналом» описує повсякденну оперативну роботу з кадровим складом (табл. 1.2.).

Існує безліч варіантів поняття управління персоналом. У них можна виділити три основні відмінності, що поєднують більшість визначень цієї категорії, які становлять основу управління персоналом, а саме: ставлення до персоналу як до джерела доходів; створення робочого місця та можливості професійного зростання для кожного співробітника, щоб він міг здійснити

свою участь у спільній справі; відповідність кадрової та соціальної політики підприємства у загальній стратегії розвитку.

Таблиця 1.2

**Співвідношення понять «управління людськими ресурсами» та
«управління персоналом»**

Сфера діяльності	Мета діяльності	Типичні функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	Рішення глобальних, довгострокових, принципово нових завдань	- планування людських ресурсів; - розвиток індивідуальних здатностей та підвищення кваліфікації; - планування витрат на персонал в рамках загальних витрат організації	Президенту компанії, генеральному директору, директору
Управління персоналом (оперативна діяльність)	Рішення повсякденних проблем, які потребують втручання адміністративного персоналу	- підбір і розміщення кадрів; - управління трудової мотивації; - вирішення конфліктів; - організація оцінки персоналу	Заступнику директора, керівнику підрозділу

У реаліях сьогоденного життя найважливішою складовою управління персоналом ставати створення умов отримання знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку працівників. Роль наукового прогресу у суспільстві, розвиток сучасних технологій вимагає гнучкості та адаптації людських ресурсів підприємства, збільшення творчої та організаційної активності працівників, формування культури організації. Водночас особливу важливість у сучасній організації набуває модернізація існуючих систем менеджменту персоналу та створення нових моделей управління, метою яких є постійний розвиток потенціалу персоналу підприємств та організацій. Правильне управління персоналом є основним стимулом майбутнього розвитку будь-якої організації.

Вивчаючи літературу, присвячену питанням управління трудовим колективом підприємства, знаходимо чіткого визначення поняття управління розвитком персоналу. Управління розвитком персоналу – це ряд способів, інструментів та методів, що мають на меті виявлення та розкриття потенціалу працівника на основі розширення його знань, підвищення якісного рівня персоналу більшого соціально-економічного розвитку організації.

Оскільки управління розвитком персоналу визначається впливом різних факторів, то для його вищої ефективності особливо важливою ставати класифікація цих чинників за різними ознаками.

Найпоширенішою у працях економіки є класифікація факторів за способом впливу, ступеня спільності, характером впливу, значенням чинників та його економічним змістом.

За рівнем спільності фактори можуть бути загальні та поодинокі. Загальні чинники впливають на весь процес управління розвитком персоналу, а поодинокі – на окремі елементи цього процесу.

За економічним змістом фактори, що впливають на процес управління розвитком персоналу діляться на науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

За врегульованістю фактори розподіляються на: регульовані, що характеризують рівень якості роботи колективу; умовно нерегульовані, на які об'єкт управління впливає лише частково та з боку; нерегульовані – ті, куди суб'єкт управління впливає.

За способом впливу на управління розвитком персоналу фактори можуть бути прямі та непрямі; за характером впливу – на основні та другорядні; за значимістю – на екстенсивні (підвищують ефективність збільшенням ресурсів управління) та інтенсивні, що мають у своїй основі використання технічних засобів управління, на основі досягнень науки та передової практики.

Розуміючи, що багато з факторів одночасно відповідають кожному з цих ознак, розглянемо докладніше ознаку економічного змісту, оскільки саме

вона справляє найсерйозніший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Більшою мірою процес управління розвитком персоналу надає включення у виробничий процес наукомістких технологій, що відповідно визначає необхідність підвищення знань та кваліфікації працівників, а отже – налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Роль матеріального виробництва знижується внаслідок зміни рівня інформатизації суспільства та підвищення ролі сфери послуг. Ці процеси пред'являють нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, в частині роботи з інформаційними технологіями та базами даних.

Найбільший вплив на менеджмент персоналу має організаційна структура управління підприємством. З урахуванням стану зовнішнього середовища, розміру підприємства, специфіки його роботи, керівництво організації може вибрати один із типів структури, відповідно до якого визначається власна стратегія управління персоналом. Наприклад, організаційні структури з меншою централізацією управління є більш гнучкими, ніж структури з її вищим рівнем.

Методи організації праці також значно впливають управління розвитком персоналу. Підвищення продуктивності праці працівників безпосередньо пов'язано із зміною змісту його діяльності через різноманітність виконуваних операцій, оскільки 10 вузькоспеціалізованих повторюваних дій викликають втому і втрату інтересу.

Істотно впливають на управління розвитком персоналу та політико-правові фактори. Безумовно, нестабільна політична ситуація, в першу чергу війна в країні перешкоджає сталому розвитку персоналу на підприємствах, зводячи завдання підприємства до виживання над ринком. Поточна нормативно-правова база також заважає розвитку процесів управління персоналом.

Для побудови ефективної системи управління персоналу, крім перерахованих вище слід враховувати і психофізіологічні фактори, які

залежить від особливостей людського організму. Необхідність виявлення потенційних можливостей персоналу та резервів психофізіології людини вимагає спеціалістів відповідної кваліфікації, для управління цими процесами. Задіявши певні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні ресурси працівника, можна використовувати ті його природні дані, які зазвичай не виявляються. Також, необхідно відзначити, що ефективне управління персоналом вимагає врахування впливу сукупності вищезгаданих факторів, а не кожного з них окремо. Адже різні чинники, що працюють як система, надають їй нової якості. В підсумку ефект підвищується, якщо система управління персоналом правильно впроваджується в стратегію управління.

Стратегічне управління – функція управління організацією, поширюється на довгострокові цілі та дії організації, взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів, спрямованих на посилення позиції підприємства конкурентному ринку.

Стратегія розвитку персоналу та загальна стратегія підприємства мають бути тісно взаємопов'язані, зокрема двостороннім чином. У випадку, коли процеси розвитку персоналу залежать від стратегії компанії, політика розвитку персоналу відповідає корпоративній стратегії та є основою для розробки структурної тактики. У протилежному випадку процеси розвитку персоналу є базовими формування корпоративної стратегії.

Ступінь і сила взаємозв'язку цих факторів визначають ступінь економічного ефективності, гнучкості та ринкової виживання господарюючого суб'єкта.

Можливі стратегії розвитку персоналу: розвитку управлінського персоналу; управління знаннями; стратегія суцільного розвитку персоналу; використання «готової» робочої сили; сприяння саморозвитку працівників; підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи.

Найбільше поточним реаліям відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, так як вона організує безперервне навчання працівників і завдяки

їй можна створити середовище, яке буде сприятливим для їх розвитку та реалізації. Деякі організації використовують стратегію, пов'язану з розвитком індивідуального потенціалу лише управлінського персоналу. Це обґрунтовується тим, що від цього залежить ефективність реалізації будь-якого варіанта стратегії розвитку підприємства.

Стратегія управління знаннями базується на відношенні до знань як до головного ресурсу організації. Метою даної стратегії є організація потоку знань та використання його всім трудовим колективом для підвищення якості навчальних процесів.

Інші підприємства роблять ставку саморозвиток працівників. При цьому, вони ґрунтуються на придбанні необхідних знань, умінь, навичок заохочуючи працівників за допомогою різних методів мотивації.

Шкода, що ці стратегії сьогодні використовую трохи вітчизняних підприємств, тому що для їх реалізації потрібні значні фінансові ресурси. Більшість українських організацій не схильні приділяти увагу процесам розвитку персоналу і вважають за краще залучати «готову» робочу силу потрібної кваліфікації, або навчають працівників прямо в процесі роботи та у випадку необхідності. Таким чином, навчання відбувається тільки тоді, коли це конче необхідно. Це невиправдано, тому що перешкоджає організації ефективної системи управління розвитком персоналу.

Існує також проблема вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. Зараз, популярна думка, що забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників може бути організовано лише створенням з урахуванням окремих організацій спеціальних центрів розвитку та навчання. Але, малі та середні підприємства, через свої розміри та можливостей що неспроможні створити ці структурні підрозділи.

Управління розвитком персоналу організацій може бути також покладено на відділи кадрів, але і їх можливості не дозволяють забезпечити якісне.

Навчання навіть тоді, коли перед ними стоять чітко визначені завдання. На ці відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, у зв'язку з чим вони не можуть забезпечити максимальну продуктивність процесів розвитку персоналу та необхідний результат.

Організація людських ресурсів – це складний процес, що впливає кожного працівника. Грамотне управління дозволяє можливостям кожного людини відповідати завданням, стратегіями та умовами розвитку компанії.

1.2. Особливості управління персоналом організації

Менеджмент будь якої компанії, незалежно від сфери її діяльності, впливає два основні аспекти: виділення цілей організації, розробка заходів за їх реалізації та здійснення контролю результатів; управління персоналом підприємства, а саме: забезпечення комфортних умов роботи вважається загалом ефективною роботою підприємства.

Також існує ряд загальних особливостей, які не залежать від форми власності та сфери діяльності підприємства, розглянемо їх:

1. Комплексний характер діяльності і гнучка організація праці. Недостатньо чіткий функціональний розподіл між управляючим та виробничим персоналом дозволяє скорочувати дистанції між персоналом, але не усуває соціальних різниць. Персоналу будь якої організації приходится здійснювати функції не властиві їх посадам, тому тут потрібні професіонали вузького профілю, в універсальні працівники, які здібні суміщати посади та виконувати різні види робіт. Однією з переваг малої організації є свобода у визначенні коло обов'язків та здібність до швидких змін.

2. Відсутність многорівневої організаційної структури. Це ставить персонал до розуміння кар'єри, як розширити та звузити функціональні обов'язки, зростання професіоналізму, збільшення заробітної плати, але не підвищення у посаді.

3. Відносно більш високому інформуванню працівників. Керівникові компанії важно приховати від персоналу відомості про методи роботи та відношення з клієнтами та державними структурами. Дана інформованість ставить керівника у залежність від працівників і тим самим змушує вести пошук персоналу серед своїх родичів, особистих знайомих або за рекомендаціями перевірених людей.

4. Менша ступінь бюрократичної роботи. В будь яких організаціях відсутнє більшість інструктивних документів щодо регламентації кадрової роботи, але діє система неофіційних установок. Це має у своєму розпорядженні індивідуальний підхід до кожної ситуації та працівнику, хоча призводить до появи конфліктів, вираженню особистих симпатій та антипатій керівника до працівника.

5. Підвищені вимоги до особистих якостей працівника. Маленький колектив швидше звільниться від працівника, чиї якості не відповідають прийнятним нормам і цінностям даної організації.

6. Організаційне навчання практично відсутнє. Обумовлюється це рядом наступних причин: недооцінка керівника компанії необхідності у навчанні, нехватка коштів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка діючих курсів навчання.

7. Соціальна незахищеність проблема працівників будь якого підприємства. Простежуються формальні трудові відносини: часто вподобання віддаються усним трудовим договором, рідше гарантується охорона праці, широко практикуються гнучкі форми змушення працівників до праці без оплати лікарняних та щорічних відпусток. Практично на всіх будь яких підприємствах відсутнє колективні договори, профспілки, які змогли б оказати тиск на адміністрацію, в захист інтересів працівників. Єдиний документ, який регулює відношення роботодавця з працівниками: Трудовий кодекс України. На всіх підприємствах різних галузей діяльності робочі розглядають як наймані працівники, а спеціалісти, як односторонці.

Торгові організації навчання персоналу здійснюють всередині організації і спрямовують персонал на саморозвиток та самостійне придбання досвіду роботи. При відборі персоналу керівники не завжди мають уявлення о вимогах, які пред'являються до працівника, будь яка спеціальність.

Крім того, перелічених аспектів в організації діяльності будь яких організацій можливо виділити ряд моментів, які використовуються для мотивації висококваліфікованих робочих та службовців: персоналу імпонує швидкість прийняття рішень і комунікативних процесів; розпорядження роботи знаходиться недалеко від дому; близькі ділові відношення між роботодавцем та робітниками дозволяє швидше і легше рішати проблеми; у персоналу більше можливостей для кар'єрного зросту; досягнення персоналу швидше визнаються та винагорода; заробітна плата може бути порівняно з оплатою праці, яку платять на великих підприємствах; будь які підприємства не обмежені багато численні правилами; участь у доходах підприємства; персонал може стати акціонерами або партнерами.

Особливостями управління персоналом в малої організації вважається тісна взаємодія керівників з персоналом, що потребує від керівництва високого професіоналізму в даній галузі.

Але на більшість сучасних українських будь яких підприємствах відсутня здатність керівників сформувавши ефективні комунікативні потоки і належать здорові взаємовідносини з колективом. Окрім того, проблемами будь яких організацій у системі управління персоналом сьогодні є: недостатній рівень професійної підготовки персоналу, а також відсутність реально діючих мотиваційних та стимулюючих механізмів.

Необхідно відмітити, що управління персоналом будь якої організації підпорядковується ряду закономірностей:

- відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану і тенденції розвитку виробничої системи, вимогам виробництва;

- необхідність обліку взаємозв'язку між підсистемами та елементами всередині системи управління персоналом;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління персоналом;
- закономірність мінімізації ступеней управління персоналом.

Для того щоб успішно конкурувати в умовах швидкого розвитку ринку, організаціям (підприємствам) необхідно постійно та всебічно здійснювати свою діяльність. При цьому сфера управління персоналом як і раніше в ряді випадків залишається найменше технологічною та управляємою. А оскільки будь яка організація є єдиним цілим, кожне її «слабка ланка» обов'язково впливає на продуктивність роботи інших ланок (виробництво, збуту, фінансового блоку тощо).

Завдяки цьому керівники українських компаній все більше відчувають потребу у побудові ефективних систем кадрового менеджменту. Тому будь які інновації, технічними або ідеологічними, якими користуються та управляють люди, від котрих залежить ефективність та успіх діяльності компанії на ринку. Будь який колектив – це група людей, які об'єдналися для тієї або іншої сумісної діяльності.

1.3. Принципи стратегії управління персоналом

Стратегія управління персоналом є набором довгострокових цілей і завдань, що ґрунтуються на прийнятій кадровій політиці в пропорційному співвідношенні з принципами та правилами, що лежать у основу розвитку стратегії управління персоналом [3; 4].

Розвиток стратегії управління персоналом ґрунтується на всій спільній стратегії підприємства, що враховує потреби бізнесу на довгострокову перспективу. Можливо, за допомогою інтеграції всіх напрямків та підсистем роботи персоналу між собою та керівництвом.

Основними напрямками стратегії розвитку управління персоналом є [5]:

- організаційна структура та організаційне проєктування;
- кадровий облік організації та кадрові документи;
- рекрутинг, тобто. підбір персоналу;
- пристосування чи адаптація персоналу до нових умов роботи;
- контроль на випробувальному терміні;
- розвиток та атестація персоналу;
- внутріфірмові комунікації;
- побудова системи навчання персоналу організації;
- управління мотивацією, винагородою, компенсацією, пільгами;
- розвиток корпоративної та організаційної культури.

Конкретна стратегія розвитку управління персоналом залежатиме від багатьох факторів, до них можна віднести такі: загальний тип стратегії розвитку організації, ціль та місія організації, стадії розвитку організації, філософія менеджменту організації, організаційна культура та багато інших. Чинники навіть географічного розташування організації так само відіграють чимало значної ролі.

Так, наприклад, на стадії зародження фірми та при розробці стратегії управління персоналом акцент має бути зроблено на залучення професійних та високомотивованих співробітників та конкурентну оплату праці. При спаді акценти на розробці стратегії управління персоналом зміщуються у бік скорочення штатів та обмеження витрат на оплату праці. Продуктивність праці безпосередньо залежить від рівня мотивованості працівників до праці та типу даної мотивації.

Ефективна емоційна мотивація передбачає роботу на рівні внутрішньо поділюваних суб'єктивних смислів, що корелюють з компонентами організаційної культури. Основна ланка мотивації - результат взаємодії організаційної культури та мотивованої сторони. Ця ланка ігнорується багатьма управлінцями та дослідниками. Оскільки не має прямої взаємодії.

Якщо співробітник не є її «носієм» чи не поділяє організаційних цінностей, емоційна мотивація може зміщуватися у бік його особистих інтересів, проте тоді втрачається суть мотиву до діяльності у рамках спільних цілей організації. Побудова грамотної, бізнес-орієнтованої стратегії розвитку управління персоналом дозволяє вирішити багато поточних завдань бізнесу, як на період часу. Так і щодо довгострокового розвитку організації.

Розвиток стратегії управління персоналом може включати в себе певну кількість етапів [5; 8]:

- оцінка спільних цілей організації та розвиток їх на основі загальної стратегії організації;
- вибір напрямку розвитку системи управління персоналом та визначення основних напрямів роботи з її реалізації;
- визначення ресурсів для обраної стратегії;
- аналіз та контроль реалізації заданої стратегії та внесення коригування.

На рис. 1.1. представлена схема системи управління персоналом у зрізі організаційної діяльності середньої організації.

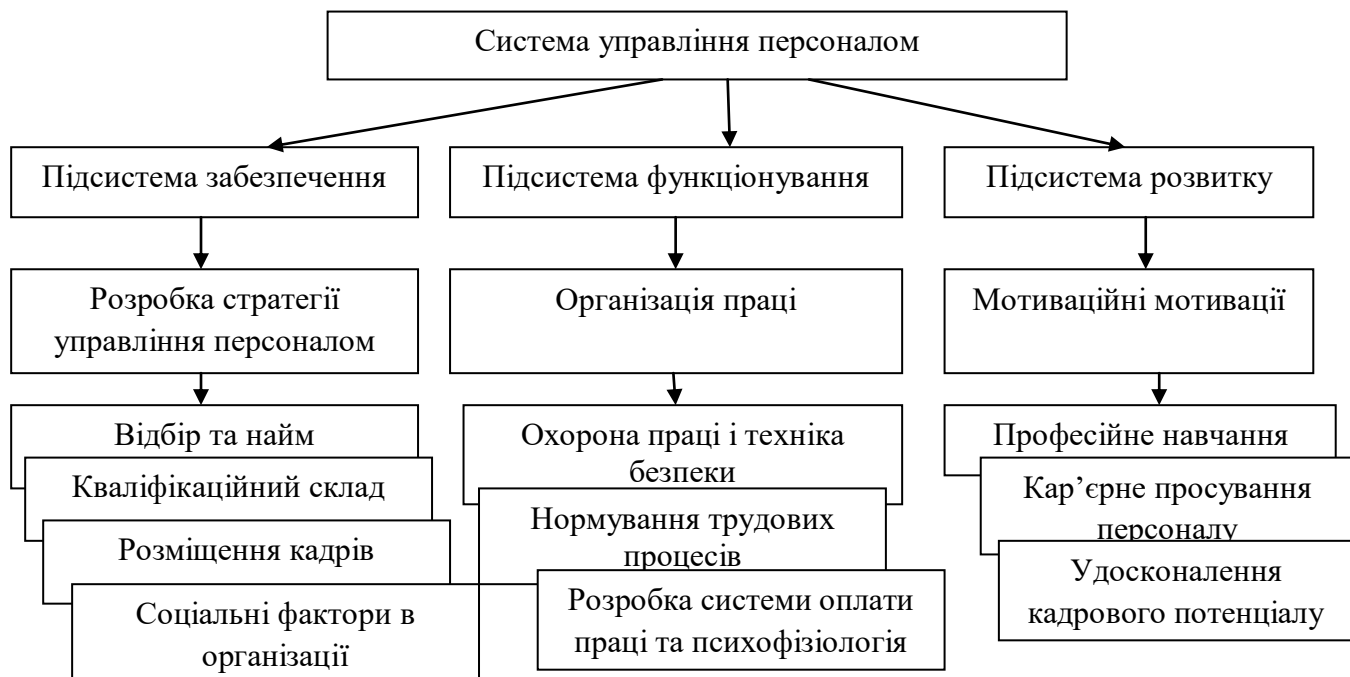


Рис. 1.1. Схема системи управління персоналом

Можна виділити кілька цілей стратегічного управління персоналом, оскільки будь-яка кадрова політика спрямовано це [35; 37]:

- забезпечення організації (підприємство, фірму, компанію, державну установу) кадрами з урахуванням схеми розвитку;
- регулювання оплати праці для добору персоналу та його утримання (мотиваційні аспекти);
- проведення тренінгів з керівним складом, спрямованих на пошук особистісних якостей потенційних працівників;
- розробка програм навчання без відриву від виробництва (наставництво, прослуховування лекцій);
- ефективні комунікації для створення комфортного середовища для персоналу;
- застосування соціальної адаптації в перші три місяці роботи.

На рисунку 1.2 представлені основні етапи розробки стратегічних управлінських рішень у галузі управління персоналом.

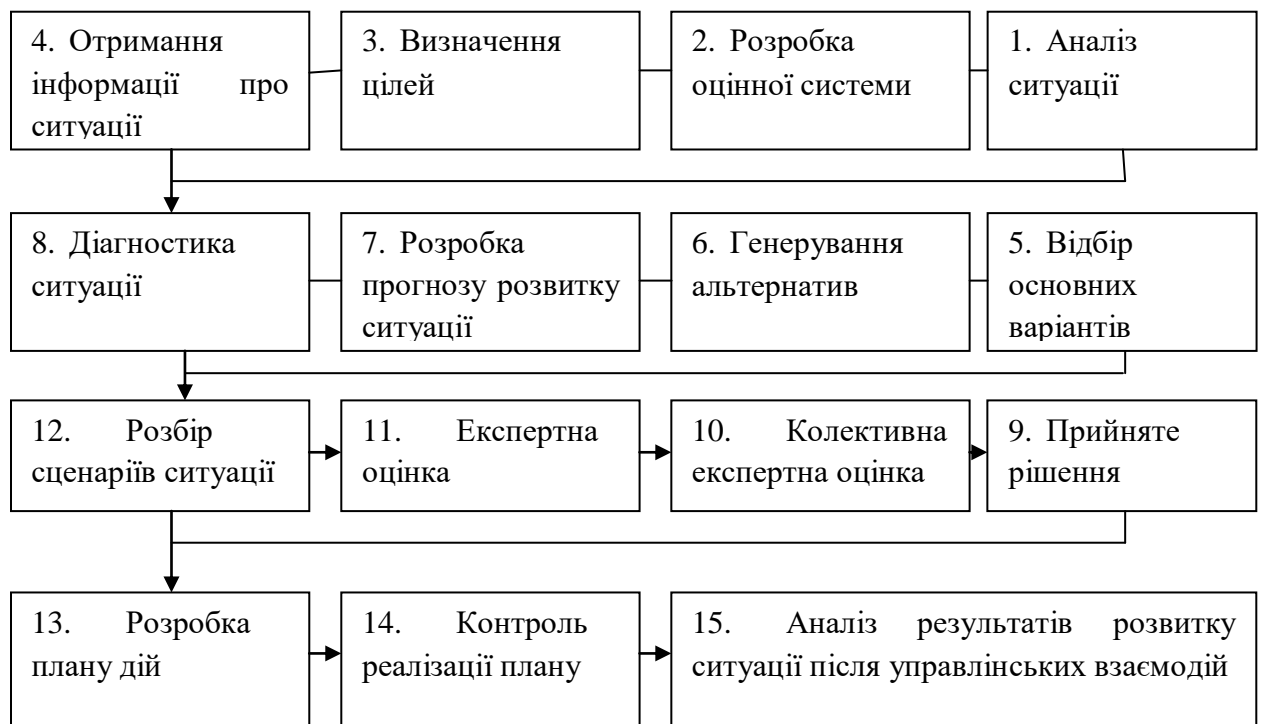


Рис. 1.2. Основні етапи розробки стратегічних управлінських рішень в області управління персоналом

Для розвитку стратегії управління персоналом в організації особливо важливо, щоб заплановані заходи виконувались за планом та підтримувалися персоналом цієї організації. Отримати позитивний ефект потрібний і можна застосовуючи ряд умов: розподіл або делегування повноважень, позначене коло обов'язків, адаптація до змінним умовам ринку праці, чітка організація роботи персоналу, справедлива система мотивації, поділ горизонтальних та вертикальних комунікацій, а також їх розвиток, обговорення насущних і довгострокових планів у прийнятті управлінських та виробничих рішень.

Сутність та принципи стратегії управління персоналом виявляються на будь-якому підприємстві по-різному. Це залежить від багатьох факторів та аспектів: географічного розташування, чисельності підприємства, розмірів організації, нарахування податків, прибутку та витрат, освіти та безпосередньо діяльності цього підприємства [9; 27].

Оскільки саме людські ресурси організації впливають на нього прибуток, якість вироблених товарів та послуг, стабільність, опірність зовнішнім впливам, гнучкість та адаптивність в умовах нестабільності, схильності до змін, підвищення кінцевих результатів та досягнення поставленої мети організації.

Відповідно, актуальним принципом сучасного менеджменту стала підвищена увага до кадрового ресурсу організації, а також зростання інвестицій у його розвиток. Показником ефективності успішних організацій та компаній, стало вміння освоїти та застосувати методичний інструментарій для роботи з кадрами, утримати баланс між технократичним та гуманістичними підходами.

Безпосередньо самі технології управління персоналом представляють сукупність методів та способів впливу на персонал організації в процесі його прийняття на роботу, подальшого розвитку з метою отримання найвищих кінцевих результатів трудової діяльності.

В даний час відмінними рисами управління персоналом є інтегрованість у стратегію організації та залучення всіх рівнів управління у формування людських ресурсів організації.

Таким чином, розвиток стратегії управління персоналом є одним із головних факторів діяльності підприємства, яка у свою чергу підвищить конкурентоспроможність та доходи підприємства.

Стратегія розвитку управління персоналом здійснюється безпосередньо через кадрову політику організації. Розроблена стратегія управління персоналом допомагає підприємству чи організації стати більш конкурентоспроможною. Все це закріплюється документами, що регламентують. Визначення кадрової політики можна розглядати як стратегію управління персоналом із високим рівнем менеджменту. Кадровий менеджмент в організаціях, що мають стратегію управління персоналом, грає одну з ключових ролей та вносить у роботу організації позитивний характер [10; 12].

В цілому такий підхід дозволяє налагодити взаємини з потенційними клієнтами і, отже, збільшити прибуток і репутацію, що сприятливо позначиться на розвитку самої компанії та на матеріальне становище її співробітників. Функцію мотивування в управлінні персоналом можна розглядати як фактор мобілізації ресурсів персоналу навіть у складних ситуаціях.

Головним завданням кадрової політики в організації в галузі управління персоналом є: прийом на роботу, звільнення працівників, переведення на звільнені або новостворені посади, спрямовувати на навчання, мотивувати персонал, забезпечувати соціальний захист, підтримувати персонал, як економічними формами, а й моральними. Система усвідомлених і сформульованих норм і правил є кадровою політикою, що в свою чергу приводить до людської ресурс із довготривалою стратегією організації. Все це є конкретними правилами та процедурами, у процесі безпосередніх взаємовідносин між персоналом та керівництвом. Головним

спектром кадрової політики є людські ресурси, проходять вони через призму стратегії розвитку персоналом організації.

Відповідно, кадрова політика представляє в концептуальних підходах управління людськими ресурсами, які забезпечують процеси освіти, соціальний розвиток, управління зайнятістю, управління робочими місцями, управління первинним розподілом, перепідготовкою, працевлаштуванням, управління працею, управління кадровою роботою, зниженням плинності кадрів, підвищенням професійної підготовки, винагородою та мотивуванням співробітників, як матеріально, так і нематеріально, ефективно використовувати ресурси, навчання нових співробітників, у тому числі практикантів, пов'язаних зі стратегією організації і так далі.

Визначення кадрової політики – це напрям роботи з співробітниками, яке виражене в сукупності методів, правил, норм та принципів, що застосовуються фірмою.

Не завжди кадрова політика відображається документально в організації. Однак, вона існує у кожного роботодавця і починається з безпосереднього управління людьми, а також визначення потрібного та найбільш успішного спрямування.

Вживані дії у роботі з персоналом мають безпосередній зв'язок зі стратегією організації, тому під час розробки заходів необхідно враховувати поставлені перед організацією цілі та завдання [11; 20]. До таких дій відноситься добір та навчання кадрів, їх атестація та просування, складання штатного розкладу. Головне в атестації – комплексна оцінка на основі системи показників та індикаторів діяльності службовців, включаючи оцінку професійних, ділових, особистісних якостей працівника та результатів його праці.

У вузькому значенні кадрова політика містить у собі сукупність правил та обмежень при роботі з кадрами, реалізація яких спрямована на регулювання відносин між усіма працівниками організації.

Першорядною метою кадрової політики є забезпечення організації співробітниками необхідної кількості та якості.

Раніше вже було застережено, що робота з персоналом має безпосередній зв'язок зі стратегією організації, з її цілями та завданнями, тому можна назвати такі принципи кадрової політики: диференційований підхід (застосування специфічних методів під час роботи з конкретною категорією персоналу), єдність та прозорість (інформація співробітників та чинних правилах), цілісність та системність (взаємопов'язаність процесів системи управління), дотримання чинного законодавства (законність застосовуваних методів та правил), активність та гнучкість (облік зовнішнього та внутрішнього середовища організації) [19; 22].

Під час проведення раціональної політики керівник підприємства має якісну систему діагностики та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, як у середньостроковій, і довгостроковій перспективі. В програмі розвитку підприємства міститься прогноз потреби у кадрах на будь-який термін. За раціональної політики підприємство має довгострокову програму кадрового розвитку з варіантами реалізації залежно від ситуації.

План роботи з кадрами будується з урахуванням інтуїції керівника. Виходить, що керівництво користується емоційним та мало аргументованим підходом, який часто виявляється правильним у конкретній ситуації. Проблеми при здійсненні авантюристичної кадрової політики виникають через те, що впливають макроекономічні фактори, на які керівник підприємства не може вплинути (наприклад, за глобальної економічної кризи).

Залежно від того, орієнтується підприємство на свої чи на зовнішні кадри, який ступінь відкритості щодо зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяється відкрита та закрита кадрова політика [21; 24].

За відкритої кадрової політики підприємство під час пошуку кадрів використовує зовнішні джерела, що є на ринку праці.

Будь-яка людина працівник може влаштуватися на роботу на підприємство на будь-яку посаду, якщо вона має відповідну кваліфікацію, навіть якщо він не має досвіду роботи на підприємствах у цій галузі. До підприємств, які реалізують відкриту кадрову політику, належить більшість сучасних російських підприємств, що займаються консалтингом, телекомунікаційними проектами Нерідко на роботу беруть студентів, які отримують як теоретичні, а й практичні знання. Відкриту кадрову політику застосовують у організаціях, які орієнтовані на стрімке завоювання ринку та швидке зростання [23].

За закритої кадрової політики підприємство не шукає нового персоналу у зовнішніх джерелах, а перекладає співробітників із нижчого посадового рівня більш високий рівень. Закриту кадрову політику зазвичай проводять підприємства, які орієнтовані те що, щоб створити певну корпоративну атмосферу, сформувати особливий дух причетності кожного працівника до досягнення мети підприємства. При закритої кадрової політики пріоритет у питаннях мотивації та стимулювання, як правило, надається мотивації [31; 33].

При аналізі стратегії управління персоналом та кадрової політики підприємств у сучасних умовах можна уявити місце кадрової політики у політиці підприємства та стратегії розвитку в цілому.

На рисунку 1.3. представлено місце стратегії управління персоналом у політиці підприємства загалом. Відповідно, у цьому рисунку представлений аналіз кадрової політики у сучасних умовах. Якись фактори представлені актуальні для будь-якої організації, якись фактори (особливо для невеликих організацій за чисельністю) не особливо.

Існує кілька принципів управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання, що підходять до всіх організаціям: готовність до співпраці, командна робота, демократичність, колективізм, дотримання рівності, справедливність.

У таблиці 1.3. представлено характеристику найважливіших принципів окремих напрямів стратегії управління персоналом підприємства

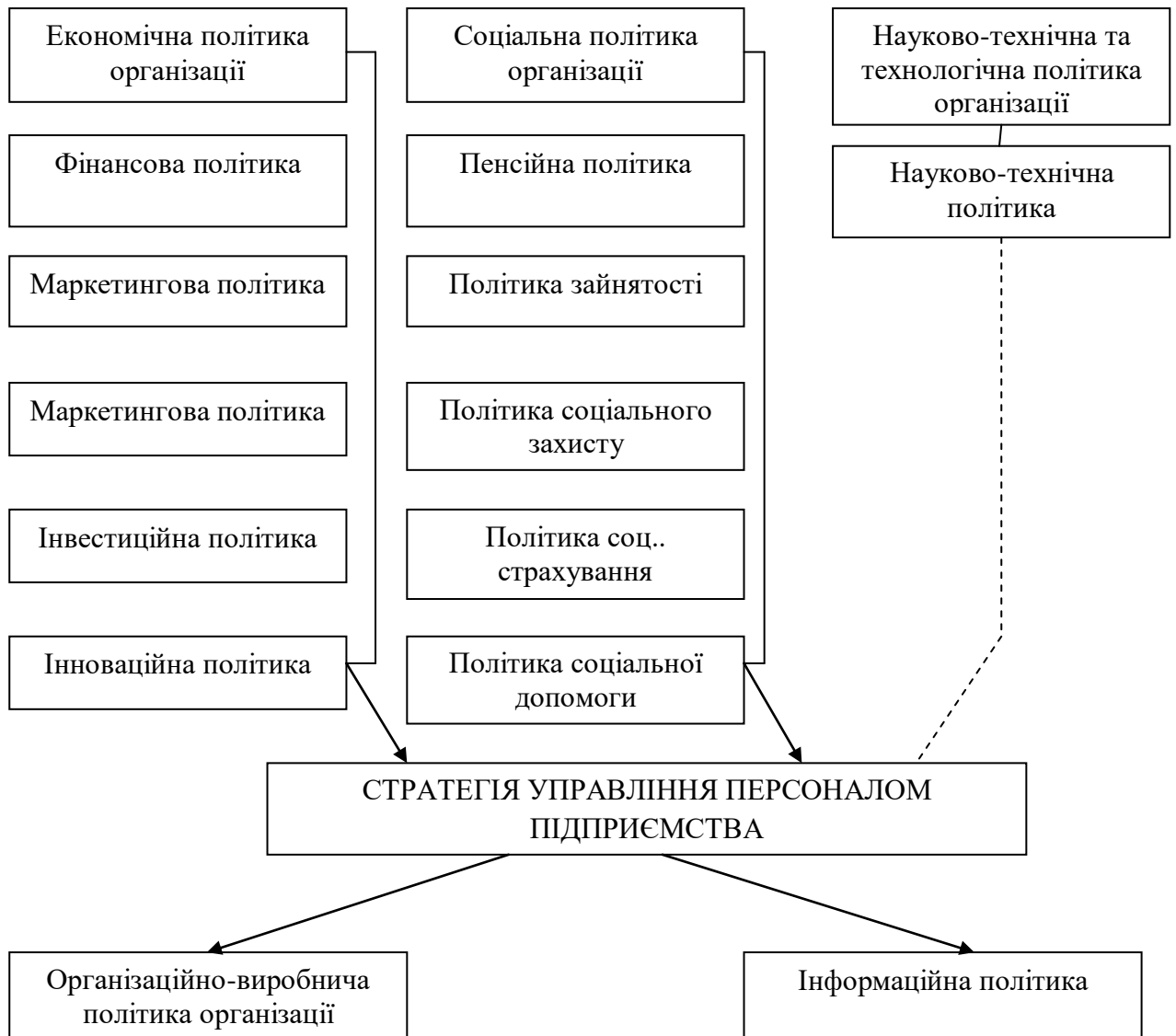


Рис.. 1.3. Місце стратегії управління персоналом у політиці підприємства в цілому

Таблиця 1.3

Характеристика найважливіших принципів окремих напрямів стратегії управління персоналом підприємства

Напрямок	Принципи	Характеристика
Управління персоналом організації	Індивідуальні результати та організаційні цілі	Компроміси з адміністрацією та співробітниками
Наймання, підбір та організаційна розстановка персоналу	Принципи відповідності та професійної компетенції	Відповідність покладеної роботи з рівнем знань та успішністю

Підготовка резервного складу на керуючі посади	Принципи конкурсності, індивідуальної підготовки, відповідності пропонованої посади	Конкурсний відбір на посади, кадровий резерв
Підготовка резервного складу на керівні посади	Принципи конкурсності, індивідуальної підготовки, відповідність запропонованої посаді	Конкурсний відбір на посаду, кадровий резерв
Атестація і оцінка персоналу організації	Принципи кваліфікації, здійснення задач, показники оцінки	Критерії оцінок, знань
Розвиток персоналу організації	Принципи підвищення кваліфікації, самовираження, саморозвиток	Регулярне повторення посадових інструкцій, самостійність, самоконтроль, здатність до саморозвитку
Мотивація та стимулювання персоналу організації, заробітна плата, інші винагороди матеріального та нематеріального характеру	Принципи відповідності винагороди, відповідність оплати праці виконаної роботи, планомірного планомірного поєднання стимулів та санкцій, принципи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації.	Ефективність в оплаті праці персоналу та працівників організації. Чіткість інструкцій з завданням, конкретність їх описи, обов'язки та показників. Спонукальні фактори для персоналу та працівників організації

Таким чином, стратегія управління персоналом є набором довгострокових цілей та завдань, які засновані на прийнятій кадрової політиці у пропорційному співвідношенні з принципами та правилами, лежать у основі розвитку стратегії управління персоналом. Розвиток стратегії управління персоналом ґрунтується на всій спільній стратегії підприємства, що враховує потреби бізнесу на довгострокову перспективу. Можливо, за допомогою інтеграції всіх напрямків та підсистем роботи персоналу між собою та керівництвом.

Висновок до 1 розділу

Ефективне управління компанією дозволяє нам діяти відповідно до узгодженої місії та стратегічних цілей. Конкурентоспроможність і розвиток

компанії залежить в першу чергу від правильно підбраного і правильно мотивованого колективу.

Побудова оптимальної системи винагороди, безсумнівно, є елементом, який впливає на результати роботи. Це мотивує співробітників до підвищення ефективності та підвищення якості виконуваної роботи. Використання ефективного механізму мотивації має багато переваг, найважливішими з яких є: підвищення ефективності роботи співробітників і, як наслідок, всієї організації, підвищення задоволеності співробітників, краща робоча атмосфера, та залучення висококваліфікованих кадрів. працівників компанії.

Управління людськими ресурсами фундаментально базується на прийнятті ряду рішень, особливо щодо мотивації працівників до дій. Тому реалізація кадрової функції щодо мотиваційної діяльності полягає у відповідній винагороді, участі працівників в управлінні та створенні умов, щоб працівники могли відчувати свій вплив на результати діяльності компанії. Таким чином, процес мотивації вимагає створення в організації системи логічно узгоджених і взаємопідтримуючих матеріальних і нематеріальних факторів мотивації. Хоча існує багато різних теорій мотивації, на практиці важко розробити систему мотивації співробітників, яка б працювала за будь-яких обставин.

Нелегко побудувати систему заохочення, яка б відповідала потребам і здібностям роботодавця, а також відповідала б очікуванням працівників. Труднощі є результатом поточних змін у бізнесі та його середовищі. Змінюються потреби та вподобання співробітників і менеджерів. Змінюється місцевий ринок і фінансове становище бізнесу. Збільшується кількість і різноманітність оплачуваних і неоплачуваних складових системи стимулювання. Добре вмотивовані, ентузіазмові люди досягають кращих результатів. У сфері праці існує тісний зв'язок між потребами людини та її трудовою мотивацією.

Мотивація, що розуміється як готовність людини до конкретних дій, завжди була основою більш ефективної роботи, а мотивація (усвідомлений і усвідомлений вплив на поведінку людини в процесі трудової діяльності) є основним способом підвищення ефективності організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЩЕДРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Щедро»

Група компаній «Щедро» об'єднує виробників олійно-жирової та соусної продукції, що випускає і під торговими марками «Щедро», «Запорізький» та Олі.

Юридична та фактична адреса, в тому числі місцезнаходження виробничих потужностей Україна, 49033, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Богдана Хмельницького, будинок 122, ЛПТ.Д-2.

ТОВ «Щедро» засновано 20.02.2017р. і основним видом діяльності якого є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Підприємство активно розвивається, збільшує свої потужності та створює робочі місця. Станом на 31.12.2019 р. на підприємстві працює 1792 працівника, в основному серед яких молодь.

Реквізити та основоположна інформація підприємства ТОВ «Щедро» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основоположна інформація ТОВ «Щедро»

Найменування	Інформація
Код ЄДРПОУ	41162327
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	686 098 164

У таблиці 2.2. систематизуємо види економічної діяльності, якими займається ТОВ «Щедро», за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 2.2

Види економічної діяльності ТОВ «Щедро»

Види діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний вид діяльності	10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
Інші види діяльності	10.42	Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
	10.84	Виробництво прянощів і приправ
	10.89	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
	11.01	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
	11.02	Виробництво виноградних вин
	20.41	Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування
	46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
	46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
	46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
	46.72	Оптова торгівля металами та металевими рудами
	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
	52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
	38.31	Демонтаж (розбирання) машин і устаткування
	38.32	Відновлення відсортованих відходів

На ТОВ «Щедро» діє лінійно-функціональна організаційна структура, тобто лінійна та функціональна (рис. 2.1.). Підприємство «Щедро» створило та зареєструвало 12 філій, а саме:

1. Філія «Дніпровська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».
2. Філія «Київська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».
3. Філія «Луцька філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».
4. Філія «Львівська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».
5. Філія «Рівненська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

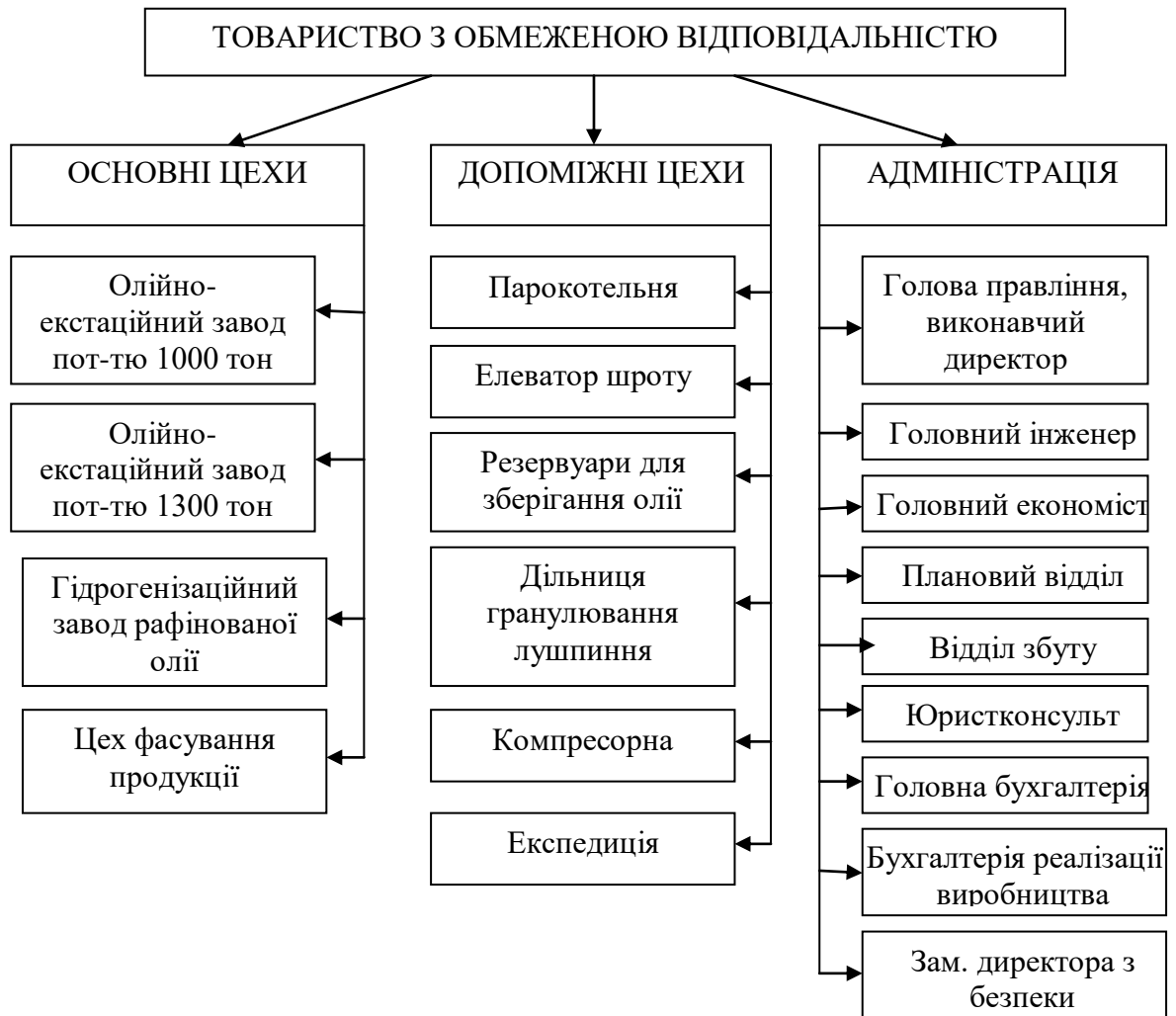


Рис. 2.1. Загальна структура ТОВ «Щедро»

6. Філія «Тернопільська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

7. Філія «Ужгородська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

8. Філія «Харківська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

9. Філія «Херсонська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

10. Філія «Хмельницька філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

11. Філія «Чернівецька філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

12. Філія «Івано-Франківська філія товариства з обмеженою відповідальністю «Щедро».

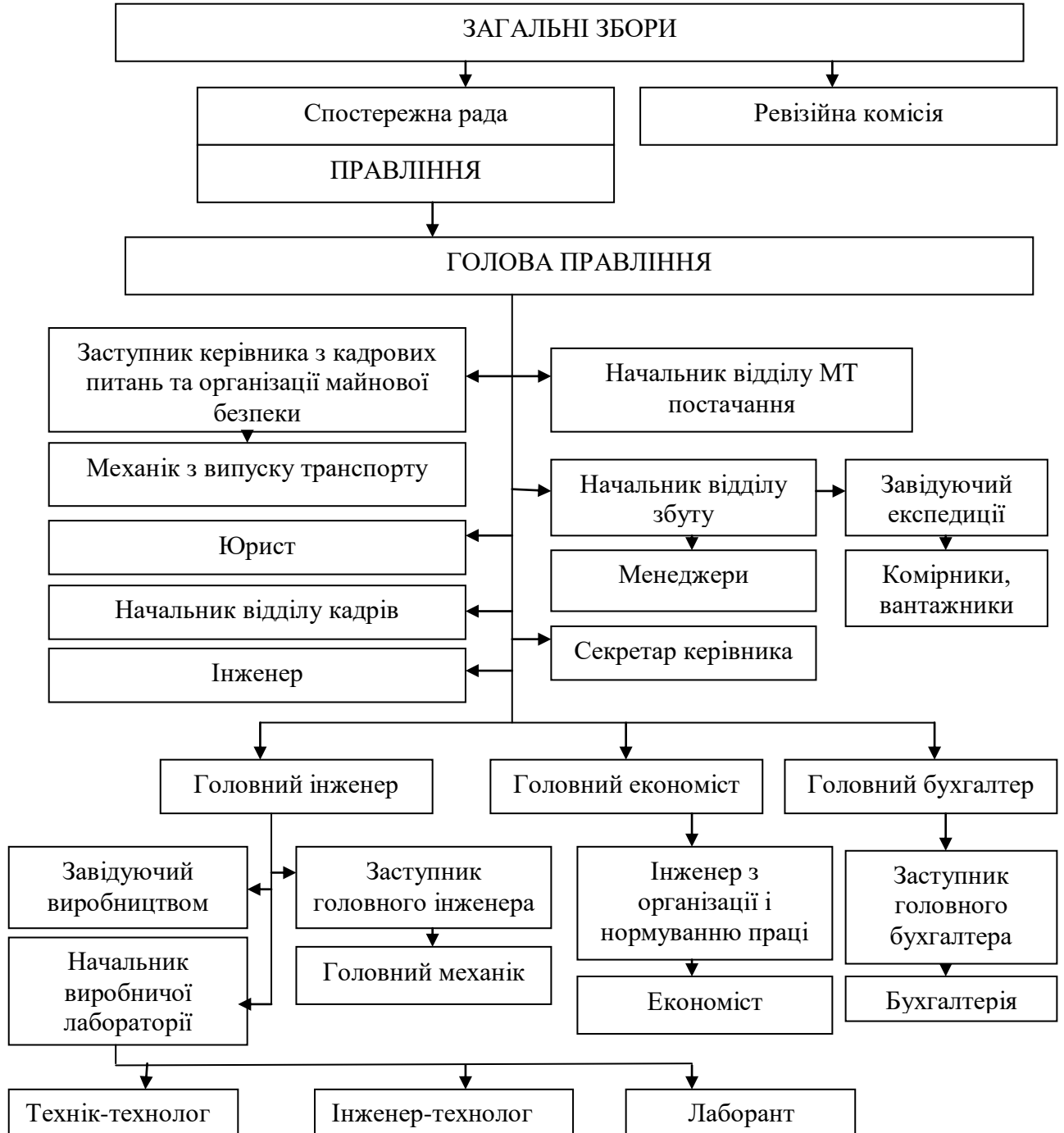


Рис. 2.2. склад організаційно-виробничої структури управління ТОВ «Щедро»

Організаційна структура організації побудована за функціональним типом виходячи з цілей і завдань діяльності для досягнення поставлених цілей. Організаційну структуру підприємства затверджує і очолює Голова правління (на даний час головою правління є Щербина Максим Віталійович) (рис. 2.2.)

Далі проаналізуємо основні показники роботи ТОВ «Щедро», як надані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників про фінансові результати ТОВ «Щедро» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення показника			
	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	4354009	3578864	4287627	4876696
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3391205	-2959357	-3690515	3461899
Валовий:				
прибуток	962804	619507	597112	1414797
збиток	-	-	-	-
Інші операційні доходи	67725	134451	23297	241828
Адміністративні витрати	126751	131674	1297576	136554
Витрати на збут	6170130	514126	521380	777445
Інші операційні витрати	31908	281493	125224	469588
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Дохід від реалізації готової продукції				
Жир	1372128	1148021	1334148	1371595
Маргарин	1150221	1047675	1472345	1588212
Майонез	876054	846504	1059809	1374556
Інші продукція	431613	301443	363439	537021
Дохід від реалізації товарів				
Шпрот	470534	202803	53815	-
Інші товари	49001	27552	1154	429
Дохід від надання послуг	5857	4866	2917	4883
Собівартість реалізації готової продукції	2939077	2771151	1496070	1199237
Валовий прибуток	962804	597112	619507	1414797
Адміністративні витрати	126751	129576	131674	136554
Витрати на збут	611145	521380	514126	777445

Отже, можна зробити висновок, що економіка країни та підприємств з 24 лютого 2022 р. перебуває під негативним впливом повномасштабного

вторгнення російських окупантів на територію України, а отже країна має негативні наслідки воєнних дій: окупація великої частки території України, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, розрив логістичних зв'язків, скорочення інвестицій та слабкий попит на продукцію споживачів (в тому числа через міграційні процеси, які відбуваються в Україні), значно нижчий врожай у 2022 році ніж у попередній, дефіцит електроенергії у зв'язку з атаками росії на енергетичну інфраструктуру, 26,6% інфляції з початку війни. ТОВ «Щедро» визнало витрати від маркетингових послуг, розмір яких розраховується на базі об'єму реалізованих товарів покупцям на суму 172500 тисяч гривень та 221975 тисяч гривень за роки 2021-2022 відповідно у складі «Витрати на збут». За результатом детальних процедур керівництво підприємством не змогли отримати достатні і належні аудиторські докази щодо того, що отримані маркетингові послуги від покупців є відокремленою послугою і не мають обліковуватись як зниження ціни реалізації, як того вимагає МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами». Тому підприємство не мало можливість визначити про необхідність у коригуванням «Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та «Витрати на збут» за 2021-2022 рр.

Розглянемо динаміку змін основних показників на діаграмі (рис. 2.3).

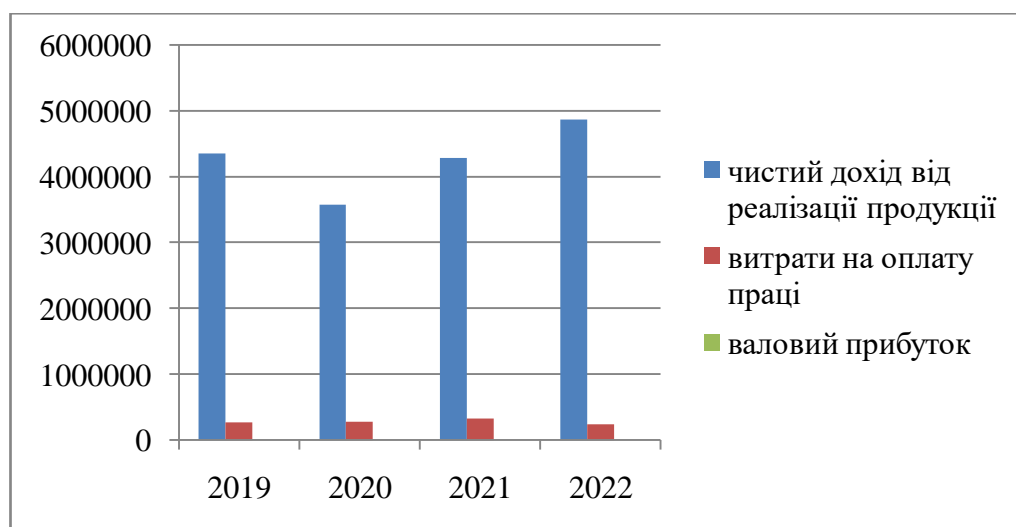


Рис. 2.3. Динаміка змін основних показників ТОВ «Щедро» за 2019-2022рр.

З рисунку 2.3., можна зробити висновок, що не дивлячись на кризовий та воєнний стан країни деякі показники діяльності ТОВ «Щедро» зменшились, а деякі збільшилися.

Розглянемо результати аналізу даних форми 2 «Фінансові результати» та проаналізуємо динаміку прибутковості діяльності ТОВ «Щедро» (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

Аналіз прибутковості діяльності ТОВ «Щедро» за 2019-2022 рр.

Показники (Ф.2)	Значення, тис. грн.				Відхилення					
	за 2019р.	за 2020р.	за 2021р.	За 2022 р.	абсолютні, тис. грн.			відносні, %		
					2019 – 2020 рр.	2020 – 2021 рр.	2021 - 2022 рр.	2019 – 2020 рр.	2020 – 2021 рр.	2021 – 2022 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4354009	3578864	4287627	4876696	-3995145	708763	609069	0,08	1,2	1,14
Валовий прибуток (збиток)	962,804	619,507	962,804	1414797	-343,297	343,297	1413834,196	0,64	1,55	14,96
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	67725	134451	281493	241828	66726	147042	-39665	1,98	2,1	0,9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	26314	-211198	-213994	281067	184884	425192	67073	33,45	1,01	1,31
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	23142	-211198	-218146	274072	-2088838	-2330	55926	91,3	0,1	1,25

З таблиці зробимо висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році зменшився на 3995145 тис. грн., на наш погляд це відбулося внаслідок пандемії в країні. Але. Не зважаючи на військовий стан в Україні у 2022 році цей показник збільшився на 609069 тис. грн.. порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про те, що продукція ТОВ «Щедро» користується попитом серед споживачів. Валовий прибуток навпаки у 2022 році зменшився на 1413834,196 тис. грн. Це говорить про те що зменшились

обсяги випуску та реалізації продукції, і тим самим знизився товарообіг. Тому потрібно приділяти значенню підтримці темпів і обсягів виробництва на стабільному рівні, не допускаючи зниження, так як воно неминуче спричинить за собою негативний відбиток на валовому доході. Фінансові результати від операційної діяльності також зменшились у 2022 році на 39665 тис. грн. А ось фінансові результати від звичайної діяльності тільки збільшуються протягом всього аналізованого періоду. Чистий фінансовий результат прибуток також збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 55926 тис. грн., а у 2021 році порівняно з 2020р. зменшився на 2330 тис. грн.

В цілому, підприємству ТОВ «Щедро» функціонує за рахунок власних коштів, для підприємства це позитивна ситуація, що вдосконалює та забезпечує безперебійне виробництво. Але якщо розглядати шляхи оптимізації, то для будь-якого підприємства це розробка оптимального співвідношення власних та позикових коштів та стратегії по її дотриманню

2.2. Оцінка ефективності використання управління персоналом на ТОВ «Щедро»

Персонал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів господарювання.

Загальною результативністю діяльності персоналу є ефективність, яка відображає співвідношення одержаного результату та обсягу витрачених ресурсів. Отже, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Розглянемо аналіз чисельного складу товариства. На підприємстві ТОВ "Щедро" дані про чисельність і склад персоналу характеризуються такими величинами (табл. 2.5).

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Щедро» 2020-2022рр.

Показник	2020р	2021р	2022р	Відхил.	
				20/21р	22/21р
Середньооблікова чисельність персоналу	1675	1557	1486	-118	-71
Керівники	38	37	36	-1	-1
- жінки	5	10	9	5	-1
- чоловіки	33	27	27	-6	-
їхня питома вага у складі середньооблікового персоналу,%	1,07	2,37	1,82	1,3	-0,55
інженерно-технічні працівники, службовці, інші категорії працівників,чол.	1637	1530	1450	-107	-80
їхня питома вага, %	97,7	98,3	97,6	0,6	-0,7

Більшість працівників мають вищу освіти, що є позитивною тенденцією, частка даної категорії становила у 2020 році – 70,93%, а в 2022 році – 63,17% (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Щедро» за категоріями

Показник	2020	2021	2022	Абс. відх 2020/2022	Відн. відх 2022/2020 %
Категорія зайнятих, осіб					
Керівники	38	37	36	-2	-5,3
Спеціалісти	1188	1012	939	-249	-21
Технічні працівники	487	545	547	60	12
Разом	1675	1557	1486	-189	-11,3
Структура,%					
Керівники	0,22	2,4	2,4	2,18	1091
Спеціалісти	70,93	35	36,8	-34,13	-51,88
Технічні працівники	29,1	35	36,8	7,7	126
Разом	100	100	100	0	0

Серед персоналу лише 1, 82% становлять керівники. Статеву структуру показує, що переважають чоловіки, питома вага яких у 2020 році становила майже 80%, а у 2022 році зменшилась до 75%.

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Щедро» за статтю

Категорія зайнятих	2020	2021	2022	Абс. відх2020/ 2022	Відн. відх2022/ 2020 %
Чисельність, осіб					
чоловіки	1340	1276	1114	-226	-83
жінки	335	281	372	37	111
Разом	1675	1557	1486	-189	-0,9
Структура, %					
чоловіки	80	82	75	-5	-6,25
жінки	20	18	25	5	93,75
Разом	100	100	100	-	-

Вікова структура свідчить про те, що більшість становлять особи віком 46–55 років (в 2022 році 32,56%).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Щедро» за віком

Показник	2020	2021	2022	Абс. відх2020/ 2022	Відн. відх2022/ 2020 %
Чисельність, осіб					
до 30 років	521	437	384	-137	-26
31–45 років	579	511	478	-101	-99
46–55 років	452	537	484	32	7,1
старші 56 років	123	72	140	17	13,8
Разом	1675	1557	1486	-189	-11,3
Структура, %					
до 30 років	31,06	28,06	25,84	-5,2	-0,9
31–45 років	34,55	32,85	32,14	-2,41	-0,9
46–55 років	27,00	34,49	32,56	5,56	5,56
старші 56 років	7,39	4,60	9,46	2,07	1,3
Разом	100	100	100	0	0

Частка осіб старше 56 років збільшилась з 9,39% в 2020 році до 9,46% в 2022 році, це пов'язано на нашу думку з воєнними діями на території країни.

На продуктивність праці суттєво впливають два тісно пов'язані фактори, а саме мотивація та умови праці. Іншими словами, чим кращі

умови, тим більше шансів на більшу мотивацію і, отже, більшу продуктивність персоналу. Тому ТОВ «Щедро» використовує різні методи стимулювання праці. ТОВ «Щедро» забезпечує працівників усім необхідним для виконання службових обов'язків. Комбінат виділяє значні кошти на соціальний захист своїх працівників. Чинним на підприємстві колективним договором передбачено багато додаткових пільг і гарантій для працівників підприємства. Такими заохоченнями є виплати, пов'язані з ювілеями, одруженням, народженням дитини, виходом на пенсію. У компанії діє програма медичного страхування, а також медичний автомобіль, що надає невідкладну медичну допомогу та кваліфіковану допомогу спеціалістів, а також власний автомобіль швидкої допомоги [36].

Витрати на стимулювання працівників в 2022 році становили 11231 тис.грн., що на 22 % менше ніж в 2020 році (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Структура та динаміка фонду стимулювання працівників ТОВ
«Щедро» [36; 43]**

Показники	2020	2021	2022	Абс. відх 2020/ 2022	Відн. відх 2022/ 2020 %
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, тис.грн.	20455	18624	17822	-2633	-12,8
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	1675	1557	1486	-189	-11,3
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис..грн.	9000	10000	12002	3002	33,4
Фонд стимулювання працівників, тис.грн., в т.ч.:	1215	1152	1123	-92	-7,6
преміювання за результатами роботи	1149	994	896	-253	-22,02

Динаміка витрат на стимулювання праці є спадаюча, що свідчить про негативні тенденції (рис.2.4).

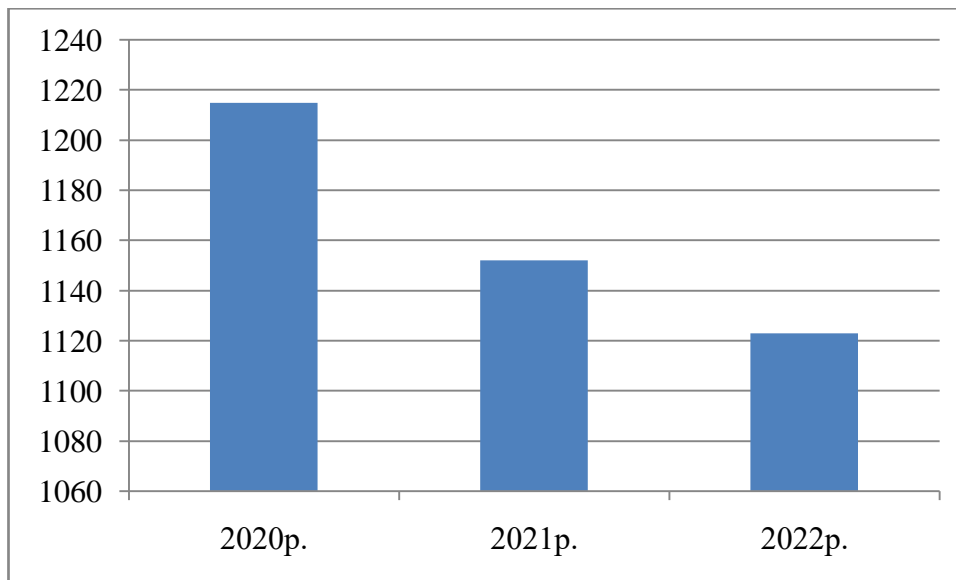


Рис. 2.4. Динаміка витрат на стимулювання працівників, тис.грн.

В структурі витрат на стимулювання праці переважають витрати на преміювання за результатами роботи, частка яких становила в (рис.2.5).

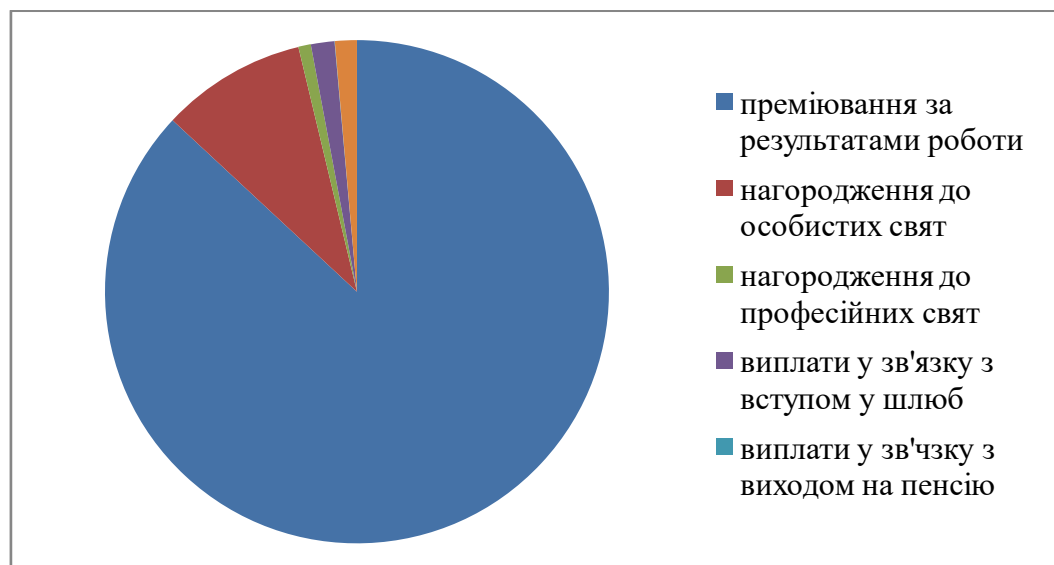


Рис. 2.5. Структура витрат на стимулювання праці в 2022 році, тис.грн.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство використовує методи фінансової мотивації, зокрема преміювання за результатами роботи, оплата особистих відпусток. Кошти не виділяються на заходи нефінансового характеру.

Аналіз системи управління персоналом показав, що цю функцію виконує відділ кадрів. Кількість працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 189 осіб. У кадровій структурі переважають чоловіки, професіонали, люди з вищою освітою та 46–55 років. Підвищення продуктивності компанії є позитивним за рахунок збільшення чистого доходу від продажів, паралельно зі скороченням персоналу.

2.3. Аналіз навчання, підвищення кваліфікації та розвитку трудових ресурсів ТОВ «Щедро»

Професіоналізм багатотисячного колективу підприємства, досвід і досконале знання своєї справи – найголовніший і цінний актив ТОВ "Щедро". На підприємстві формується кадрова політика на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів підприємства і особистих інтересів кожного співробітника. Сучасні умови роботи в ринкових умовах визначили пріоритети кадрової політики підприємства – мати в своєму складі фахівців, які б виконували поставлені перед ними завдання відповідно до світового досвіду в сфері логістики, контролінгу, бізнес-адміністрування, маркетингу, управління персоналом та торгового менеджменту. З огляду на складний технологічний цикл виробництва ТОВ "Щедро" висуваються високі вимоги до підбору персоналу. Підготовка і закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві – була і залишається однією з найважливіших задач підприємства. Для підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, виконання вимог нормативних документів у звітному періоді більша увага приділялася навчанню та підвищенню кваліфікації працівників підприємства.

Основною метою кадрової політики підприємства в досліджувальний період за 3 роки (2020-2022 рр.) було задоволення потреби підрозділів в

кваліфікованих працівниках, організація і забезпечення ефективного використання внутрішніх трудових ресурсів підприємства.

Підготовка персоналу являє собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі кваліфікаційної характеристики, що вимагає початкового рівня кваліфікації.

При спаді попиту на продукцію підприємства призвело до зниження продажів. У такій непростій економічній ситуації був проведений комплекс антикризових заходів для зниження адміністративних витрат і виробничих витрат в підрозділах підприємства. Метою скорочення витрат в 4-му кварталі 2020 року, керівництву заводу довелося піти на оптимізацію чисельності персоналу на 25% штатних одиниць і введення 4-х денного робочого тижня, що дозволило підприємству продовжити роботу при скороченні обсягу портфеля замовлень. Повідомлення співробітників про зміну в діяльності підприємства було здійснено відповідно до колективного договору за два місяці до події. При звільненні підприємство виплатило працівникам 1 млн. 531 тис. грн. вихідної допомоги. Всі заходи були проведені відповідно до колективного договору та чинного законодавства.

Для формування власного кадрового резерву на базі ТОВ "Щедро" працює Бізнес-школа, в якій проводять навчання необхідних спеціальностей, підвищення кваліфікації та отримання другої вищої освіти для менеджерів середньої та вищої ланки.

У Бізнес-школі проходять підготовку, а й підвищують кваліфікацію керівники цехів і їх заступники, старші майстри, майстри, а так само студенти запорізьких вузів, кращі з яких поповнюють кадровий склад підприємства. З метою підвищення компетентності персоналу організують проведення експрес-семінарів за наступними темами: колективний договір, види дисциплінарних стягнень, види оплати праці на підприємстві, конфлікти і методи їх вирішення та ін.

Навчання та розвиток персоналу ТОВ "Щедро" забезпечує діюча на підприємстві система безперервної підготовки працівників, яка націлена на

підтримку знань та компетентності персоналу і здійснюється за такими пріоритетними для підприємства напрямками:

- навчання системі менеджменту якості.
- навчання промислової безпеки та охорони праці.
- підвищення кваліфікації і розвиток персоналу.
- професійне навчання робітників.

На підприємстві ведеться постійна робота по підвищенню компетенції персоналу в галузі охорони праці. У Бізнес-школі на постійній основі проходить навчання персоналу загального курсу «Охорона праці», нормативним актам, проводяться інструктажі, проходять семінари з вивчення вимог технологічних інструкцій. Для молоді підприємства проводиться щорічний конкурс «Брейн-ринг з питань охорони праці» з призовим грошовим фондом. Так в 2021 р відділом кадрів і розвитку персоналу проведено навчання новоприйнятих і кадрових робітників у кількості 6260 осіб. 1616 керівника пройшли навчання і атестацію на знання нормативно-правових актів та правил охорони праці. У 2022 р навчено новоприйнятих і кадрових робітників у кількості 4707 осіб, а також керівники пройшли навчання і атестацію в кількості 2264 чоловік.

В таблиці 2.8 наведені дані з навчання та розвідку персоналу на ТОВ "Щедро" за 2020-2022 роки.

Проаналізувавши дані з таблиці 2.8 бачимо, що вивчення іноземної мови за рівнями підготовки у 2021 році збільшився у 2 рази, а в 2022 році зовсім не проводилось. Програма з підготовки резерву кадрів «Школа майстрів» у 2021 році зменшився на 3 особи, а у 2022 – на 11 осіб.

У 2020 році з метою підвищення компетентності персоналу організовано проведення експрес – семінарів за такими темами: колективний договір, види оплати праці на підприємстві, види дисциплінарних стягнень, конфлікти та шляхи їх вирішення. У 2021 році збільшилося кількість працівників відвідавших експрес-семінари на 760 осіб. За аналогічний період в 2022 році експрес - семінари взагалі не проводилися.

Кількість працівників ТОВ "Щедро", які пройшли навчання за 2020-2022 рр.

№	Основні напрямки навчання	Роки, кількість, чол.		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Вивчення іноземних мов за рівнями підготовки (англійська, німецька)	33	66	-
2	«Технологія і організація виробництва»	627	97	32
3	«Школа майстрів»	21	19	8
4	Програма підвищення кваліфікації економістів	24	30	-
5	«Педагогічний мінімум»	294	284	-
6	Експрес-семінари	271	837	-
7	Виробничо-технічні курси (підвищення кваліфікації робітників підприємства)	396	188	271
8	Всього	1666	1557	311

Виробничо-технічні курси (підвищення кваліфікації робітників підприємства) у 2021 році зменшилося на 208 осіб, а у 2022 збільшився на 83 особи.

На підприємстві впроваджено систему адаптації працівників зі стажом роботи до 3 місяців, це сприяє формуванню мотивів діяльності та підвищує адаптивність нових працівників, що значно зменшує витрати підприємства.

Для оцінки персоналу розроблена система оцінювання за компетенціями та проведена атестація на відповідність займаній посаді основних і допоміжних підрозділів підприємства. На ВКіРП покладені такі функції:

- Відбір та найм персоналу.
- Звільнення персоналу.
- Управління заробітною платою.
- Керування дисциплінарною системою організації.

В рамках здійснення даних функцій, відділ ВКіРП виконує такі обов'язки, спрямовані на розвиток підприємства та дотримання трудової дисципліни, а саме:

- розробка кадрової політики підприємства;

- складання правил внутрішнього розпорядку на підприємстві;
- організація заходів з адаптації нового співробітника на підприємстві, з прикріпленням до нього наставника на певний термін;
- планування додаткової потреби підприємства в робочих, спеціалістах, керівниках, службовців потрібних спеціальностей;
- здійснює планомірну та систематичну оцінку та атестацію персоналу, з точки зору ефективного виконання та розвитку можливостей працюючих;
- розробка положення про атестацію персоналу;
- надання співпраці та здійснення контролю за результатами атестації персоналу;
- розробка програми навчання робітників підприємств;
- забезпечення організації трудового процесу всіх категорій робітників, контроль за станом охорони праці, удосконаленням організації праці, за використанням та регулюванням робочого часу, творчої активності персоналу;
- розробка положення про оплату праці та преміюванню персоналу на підприємстві;
- здійснення контрольних функцій з позиції відповідності всіх заходів в кадровій роботі нормам трудового права.

Однією з основних ідея цієї оцінки – кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. Оцінка персоналу надає фахівцям з оцінювання визначити може працівник займати керівну посаду чи ні.

У результаті оцінки відкривається широке поле діяльності, як для керівництва підприємства, так і для відділу кадрів. Оцінка результативності і розвитку персоналу у 2021 році приведені в таблиці 2.9. Керівництву

підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

Важливим напрямком підвищення компетентності і кваліфікації працівників підприємства є посадова ротація, яка передбачає горизонтальне переміщення, яке дозволяє спеціалістам накопичувати досвід роботи, полегшує комунікацію із колегами інших підрозділів, сприяє ефективнішому використанню неформальних комунікацій, дозволяє усвідомити та проаналізувати проблеми інших виробничих та функціональних підрозділів

Таблиця 2.11

**Оцінка результативності і розвитку персоналу у 2022 році на ТОВ
"Щедро"**

№ п/п	Показник	Кількість осіб
	Положення «Про реалізацію проекту з оцінки та розвитку персоналу»	
1	Загальна кількість осіб, що пройшли атестацію і оціночні співбесіди в 16 структурних підрозділів підприємства	327
2	Кількість осіб, які пройшли оцінне співбесіду	70
3	Кількість працівників, які планували свою кар'єру відповідно до планів індивідуального розвитку	74
	Положення «Школа майстрів»	
4	Кількість учасників проекту	29
	Положення «Система наставництва»	
5	кількість наставників	5
6	кількість настраюються	5

З метою підготовки висококваліфікованих фахівців рівня «майстер» в 2020 році завершено проект «Школа майстрів» № 1. З 18 помічників майстрів успішно закінчили 14 осіб і призначені на посаду майстер в основних цехах підприємства 11 помічників майстрів. З 6 червня 2020 стартував проект «Школа майстрів» №2, в якому взяли участь 13 помічників майстрів. У другому півріччі 2021 році розпочався проект «Школа майстрів -3» в складі

11 працівників. У 2022 р проєкт «Школа майстрів-3» завершено. З 11 помічників майстрів успішно закінчили 8 осіб і 7 призначені на посаду «майстер» в основних цехах підприємства.

Постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, у підвищенні теоретичних знань змушує планомірно вести підготовку кадрів і підвищувати їхню кваліфікацію. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність.

Розглянемо чисельність персоналу яки пройшли професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ "Щедро" за період 2020-2022 роки, який досліджувався (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "Щедро" за 2020-2022 роки

№ № п/п	Вид навчання	Чисельність		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
	Організація навчання згідно з вимогами ГОСТів, стандартів, законодавчих актів			
1	Перепідготовка робітників на виробництві (навчання основним фахом і отримання суміжними професіями)	842	535	758
2	Виробничо-технічні курси (підвищення кваліфікації робітників підприємства)	396	188	271
3	Курси цільового призначення	437	834	457
	Всього:	1675	1557	1486
	Навчання КПФС:			
4	За загальним курсом охорони праці	543	488	495
5	Нормативним актам ЗУ «Про охорону праці»	1218	1128	1349
	Підвищення кваліфікації КПФС			
6	Підвищення кваліфікації фахівців сталеплавильного виробництва на підприємстві	21	21	-
7	ПТК для переробного пр-ва	-	31	-
8	Семінари для механослужби	-	32	-
9	ПТК для механослужби	-	28	-
10	ПТК для КПФС електротехнічного персоналу	-	-	19
11	КЦН «Педагогічний мінімум»	98	84	-
12	Підвищення кваліфікації КПФС в навчальних центрах України, Росії.	176	143	361
13	стажування КПФС	41	47	-

14	Навчання працівників, відповідальних за адаптацію	105	32	-
15	Навчання працівників, призначених інструкторів виробничого навчання учнів ПТНЗ	46	10	-
16	Організовано семінари для працівників (на підприємстві) з обміну знань	164	327	-
17	Інформування для новоприйнятих	-	200	354
	Всього:	651	955	734
	Навчання в Бізнес-школі			
17	Іноземні мови	51	66	-
18	Технологія організації виробництва (студенти ВНЗ)	130	97	32
19	школа майстрів	24	19	8
20	резерв керівників	14	-	-
	Всього:	219	182	40
	Разом: (навчання робітники і КПФС)	1675	1557	1486
	Організація практик учнів ПТНЗ та ВНЗ			
21	учнів ПТНЗ	250	155	114
22	студентів ЗВО	28	98	43
	Всього:	278	253	157

На підприємстві організовуються практики для учнів ПЗВО та студентів ЗВО. За вдяки цьому на підприємстві після закінчення навчального закладу знаходять роботу молоді і перспективні фахівці.

Бізнес-школою придбані і розроблені нові програми навчання. З метою поліпшення процесу навчання та інформування персоналу в підрозділи спрямовані результати щомісячного моніторингу якості організації навчання.

Таблиця 2.13

Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Щедро» за 2020-2022 роки в грошовому еквіваленті

№№ п/п	Вид навчання	Витрати у грн..		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
	Організація навчання згідно з вимогами ГОСТів, стандартів, законодавчих актів			
1	Перепідготовка робітників на виробництві (навчання основним фахом і отримання суміжними професіями)	159088,28	91357,10	139296,74
2	Виробничо-технічні курси (підвищення кваліфікації робітників підприємства)	50,542,31	29528,92	38097,08

3	Курси цільового призначення	97920,05	47810,92	30962,71
	Всього:	307550,64	168696,94	208356,53
	Навчання КПФС:			
4	За загальним курсом охорони праці	7452,00	6775,00	5362,50
5	Нормативним актам ЗУ «Про охорону праці»	8287,66	5975,00	8100,00
	Підвищення кваліфікації КПФС			
6	Підвищення кваліфікації фахівців сталеплавильного виробництва на підприємстві	1325,00	1375,00	-
7	ПТК для переробного пр-ва	-	1550,00	-
8	Семінари для механослужби	-	250,00	-
9	ПТК для механослужби	-	28	-
10	ПТК для КПФС електротехнічного персоналу	-	-	3737,50
11	КЦН «Педагогічний мінімум»	11795,00	34015,00	-
12	Підвищення кваліфікації КПФС в навчальних центрах України, Росії.	377422,17	331626,62	337848,45
13	стажування КПФС	-	-	-
14	Навчання працівників, відповідальних за адаптацію	1975	400,00	-
15	Навчання працівників, призначених інструкторів виробничого навчання учнів ПТНЗ	750	775,00	-
16	Організовано семінари для працівників (на підприємстві) з обміну знань	-	-	-
17	Інформування для новоприйнятих	-	1275,00	2262,50
	Всього:	409004,83	371955,62	343848,45
	Навчання в Бізнес-школі			
18	Іноземні мови	23685,00	29105,00	-
19	Технологія організації виробництва (студенти ЗВО)	7422,05	7160,00	1700,00
20	школа майстрів	6217,5	3685,00	2075,00
21	резерв керівників	735,00	-	-
	Всього:	38060,00	39950	3775
	Разом: (навчання робітники і КПФС)	754615,47	593352,56	569442,28
	Організація практик учнів ПЗВО та ЗВО			
22	учнів ПЗВО	21236,00	17581,44	8184,16
23	студентів ЗВО	7050,00	6935,10	5491,67
	Всього:	28186,00	24516,54	13675,83

Удосконалено комп'ютерний варіант перевірки знань з питань охорони праці, технологічних інструкцій майстрів сталеплавильного виробництва, розроблені тести для перевірки знань з десяти основних виробничих професій. У 2020 році розроблено систему оцінки персоналу за компетенціями та проведена атестація на відповідність займаній посаді основних і допоміжних підрозділів підприємства. Бізнес-школа так само виконує величезний масив методичної роботи: розробка і контроль виконання програм стажування, програм індивідуально-професійного розвитку за професіями, механізму відбору і підготовки наставників, контролю за системою наставництва, програми підготовки кадрового резерву майстрів; аналіз занять, анкетування слухачів, моніторинг і корекція процесу навчання, проведення коригувальних заходів з викладачами; моніторинг результатів навчання та стажування студентів 4-5 курсів ВНЗ зі спеціалізації: прокатне виробництво, сталеплавильне виробництво, технологічний і ремонтний персонал.

Всього у 2020 році в Бізнес-школі ТОВ «Щедро» пройшли навчання 219 співробітників. Коефіцієнт оцінки результативності навчання склав 1,15, коефіцієнт якості навчання - 1,74. Всього в 2013 р в Бізнес-школі ТОВ «Щедро» пройшли навчання 182 співробітника. Коефіцієнт оцінки результативності навчання склав 1,15%, коефіцієнт якості навчання - 1,85 %. У 2014 році в Бізнес-школі ТОВ «Щедро» пройшли навчання 27 співробітників. Коефіцієнт оцінки результативності навчання склав 1,15 %, коефіцієнт якості навчання - 1,65 %.

З метою систематизації організації роботи з новоприйнятими працівниками на підприємстві затверджено «Положення про адаптацію новоприйнятих працівників». У 2020 році проведено навчання 118 працівників, відповідальних за адаптацію. За період грудень-січень 131 співробітник успішно завершив адаптацію. За звітний період% новоприйнятих працівників, із середнім балом за фактичне виконання заходів $\geq 3,5$ дорівнює 95%, що відповідає цільовому показнику.

Заходи щодо підвищення профкомпетентності:

- Проведення заводських конкурсів профмайстерності на звання: кращий підготовчих складів;
- Проведення загальнозаводської науково-технічної конференції серед молоді, турніру за системою менеджменту якості, брейн-ринг з охорони праці серед молоді, участь в міжнародних конференціях;
- Проведення екскурсій по основних цехах заводу з оглядом повного циклу виробництва;
- Профорієнтаційна робота з училищами-партнерами.

У 2020 - 2022 роках з підприємство спільно з Відділом професійно-технічної освіти (ПТО) УНО Запорізької облдержадміністрації, закладами вищої освіти продовжив реалізацію програми «Відпрацювання методики співпраці ПТНЗ - підприємство на рівні соціального партнерства».

Плідно просувається робота ТОВ «Щедро» з Центром зайнятості:

- Маркетингові візити: під час відвідувань підприємств фахівцями центру зайнятості проводиться інформування про послуги, що надаються, що відповідають інтересам роботодавців, обговорюються форми взаємодії, надається допомога в заповненні необхідних документів. Подібні візити проводились на базі Бізнес-школи Відділу кадрів та розвитку персоналу (ВКіРП).
- Виїзний відділ кадрів: зустрічі працівників ВКіРП з потенційними працівниками на території служби зайнятості. Така форма дозволяє скоротити термін пошуку необхідних працівників, а безробітні отримують можливість оперативного оформлення прийому на роботу.
- Інформаційні акції для шукачів та партнерів на ринку праці з метою привернення уваги до проблем зайнятості. Захід включає в себе цикли семінарів з питань профорієнтації, соціальної адаптації та психологічної підтримки громадян, «прямі лінії». Крім того, в рамках днів зайнятості можуть бути заплановані виїзні «круглі столи» в населених пунктах з високим рівнем безробіття за участю роботодавців, фахівців медико-

соціальної експертизи, глав поселень для обговорення та вирішення проблем сільського безробіття.

- Круглий стіл: для керівників і фахівців зацікавлених організацій з метою обговорення підсумків спільної роботи, визначення завдань, розробки заходів по регулюванню ситуації на ринку праці, обміни досвідом і т.д.
- Ярмарки вакансій і навчальних робочих місць.
- Навчання здобувачів за робітничими професіями через Центри зайнятості: в результаті позитивних підсумків навчання, підприємство гарантовано працевлаштовує кандидата на вакантну позицію.

Таки чином, професіоналізм багатотисячного колективу підприємства, досвід і досконале знання своєї справи - найголовніший і цінний актив ТОВ "Щедро". Підприємство прагне створити єдину команду професіоналів, здатну досягти і зберегти лідерство в бізнесі.

Формуючи кадрову політику на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів підприємства і особистих інтересів кожного співробітника. Сучасні умови роботи в ринкових відносинах визначили пріоритети кадрової політики підприємства - мати в своєму складі фахівців, які б виконували поставлені перед ними завдання відповідно до світового досвіду в сфері логістики, контролінгу, бізнес - адміністрування, маркетингу, управління персоналом та торгового менеджменту. З огляду на складний технологічний цикл виробництва, висуваються високі вимоги до підбору персоналу.

Якщо за незмінності виробничих потужностей на підприємстві скорочується чисельність персоналу і це скорочення не супроводжується зростанням продуктивності праці, то можна говорити про недоліки в організації виробництва, а також про неспроможність власників і керівників зберегти свій трудовий колектив.

Висновок до 2 розділу

Проаналізувавши управління персоналом на підприємстві ТОВ «Щедро» можна зробити висновки, що організаційна структура організації побудована за функціональним типом виходячи з цілей і завдань діяльності для досягнення поставлених цілей.

економіка країни та підприємств з 24 лютого 2022 р. перебуває під негативним впливом повномасштабного вторгнення російських окупантів на територію України, а отже країна має негативні наслідки воєнних дій: окупація великої частки території України, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, розрив логістичних зв'язків, скорочення інвестицій та слабкий попит на продукцію споживачів (в тому числа через міграційні процеси, які відбуваються в Україні), значно нижчий врожай у 2022 році ніж у попередній, дефіцит електроенергії у зв'язку з атаками росії на енергетичну інфраструктуру, 26,6% інфляції з початку війни. ТОВ «Щедро» визнало витрати від маркетингових послуг, розмір яких розраховується на базі об'єму реалізованих товарів покупцям на суму 172500 тисяч гривень та 221975 тисяч гривень за роки 2021-2022 відповідно у складі «Витрати на збут». За результатом детальних процедур керівництво підприємством не змогли отримати достатні і належні аудиторські докази щодо того, що отримані маркетингові послуги від покупців є відокремленою послугою і не мають обліковуватись як зниження ціни реалізації, як того вимагає МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами». Тому підприємство не мало можливість визначити про необхідність у коригуванням «Чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та «Витрати на збут» за 2021-2022 рр. Як показало дослідження, не дивлячись на кризовий та воєнний стан країни деякі показники діяльності ТОВ «Щедро» зменшились, а деякі збільшилися.

В цілому, підприємству ТОВ «Щедро» функціонує за рахунок власних коштів, для підприємства це позитивна ситуація, що вдосконалює та

забезпечує безперебійне виробництво. Але якщо розглядати шляхи оптимізації, то для будь-якого підприємства це розробка оптимального співвідношення власних та позикових коштів та стратегії по її дотриманню.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ І ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ЩЕДРО»

3.1. Напрямки та заходи покращення управління персоналом ТОВ «Щедро»

Для досягнення найкращих результатів роботи підприємства необхідно визначити мотиви, які керують кожним співробітником в його трудовій діяльності, та створити йому сприятливі умови для виконання поставлених перед ним завдань. Для цього на підприємстві ТОВ «Щедро». розроблена комплексна система, яка на думку керівництва ефективна для стимулювання персоналу, як матеріально, так і за допомогою використання морального заохочення.

Мотиваційна система є одним важливим етапом системи управління персоналом, яка активує ефективну і продуктивну діяльність персоналу для досягнення визначених завдань.

Мотивація праці, керівництво, взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу трудових ресурсів, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Щоб ефективно стимулювати працівників на високопродуктивну працю, сучасним менеджерам необхідно, поряд зі знанням явних факторів, що мотивують людей, які пов'язані з їх фізіологічної та соціальної сутності, зрозуміти глибинні механізми мотивації людини, що лежать в області його психології. Для того щоб дійсно підвищити продуктивність роботи, потрібно замінити нав'язаний ззовні негативний стимул страху внутрішньої самомотивації. Відповідальність, а не радість - єдине, що може допомогти.

Система мотивації праці персоналу повинна формуватися з трьох рівноцінних і взаємодоповнюють один одного складових: систем матеріального стимулювання та соціальних гарантій, що забезпечують зовнішню нагороду співробітникам підприємства і системи корпоративних цінностей, перш за все орієнтованої на внутрішнє устремління працівників, надає їм можливість реалізуватися, і, що не менш важливо, створює для цього емоційно-психологічне середовище. На рис. 3.1. представлені основні елементи пропонованої системи мотивації.

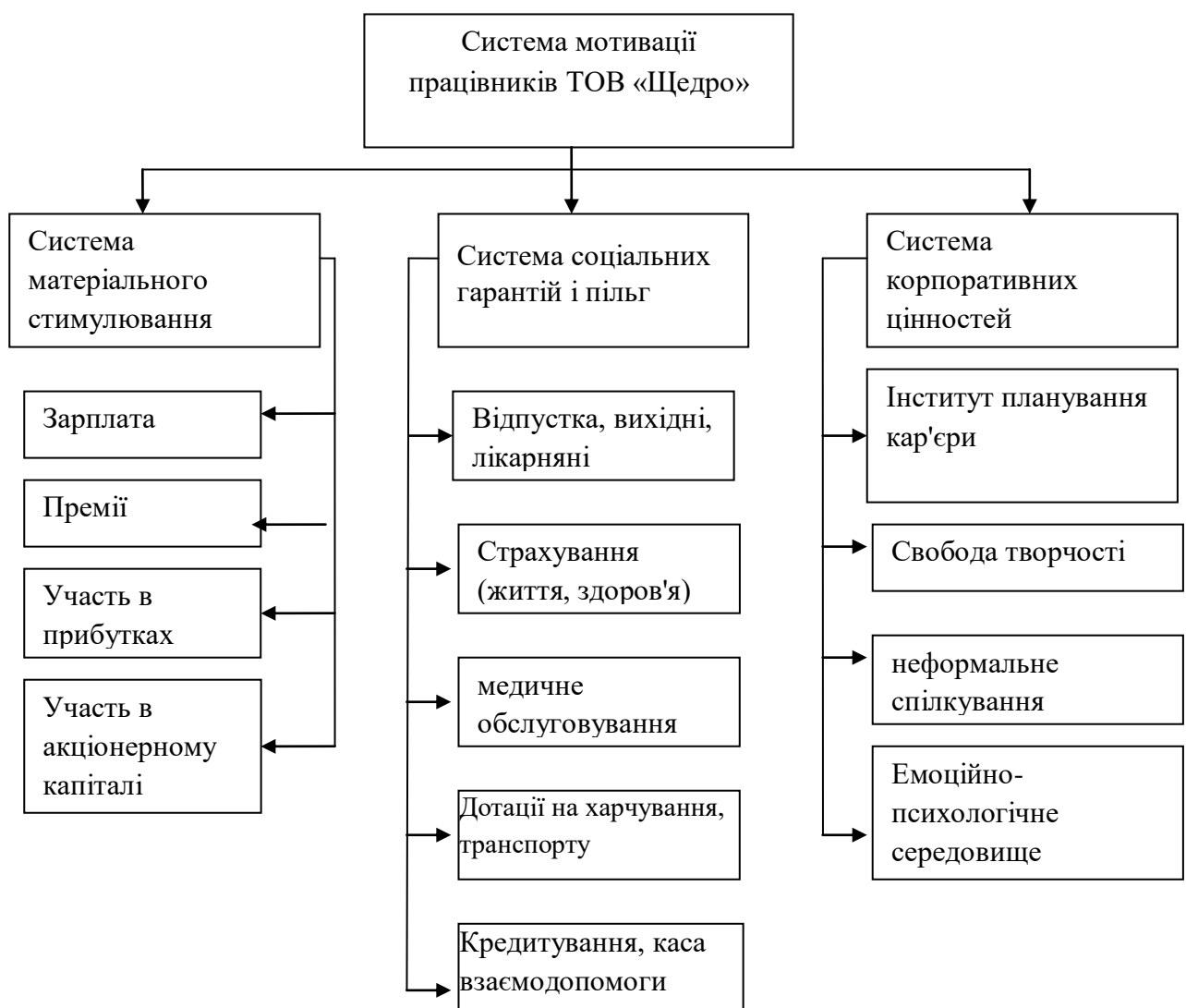


Рис. 3.1. Елементи системи мотивації трудових ресурсів ТОВ «Щедро»

Основними мотивами для трудових ресурсів ТОВ «Щедро» були, залишаються та будуть залишатися наступні:

- 1) Заробітна плата;
- 2) Зміст праці;
- 3) Інтенсивність роботи;
- 4) Захист трудових прав працівників;
- 5) Відносини адміністрації товариства з персоналом;
- 6) Відносини в колективі;
- 7) Можливість підвищення кваліфікації та занурення в процес навчання.

Заробітна плата, мабуть, найбільш важливий фактор, який керує персоналом. Працівник завжди бажає отримувати заробітну плату, розмір якої задовольняє його матеріальні та духовні цінності. Згідно Кодексу законів України «Про працю» заробітна плата – це винагорода, обчислена в грошовому виразі. Розмір заробітної плати залежить від ступеня складності й умов виконуваної роботи, професійно – ділових рис робітника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Заробітна плата складається:

- З основної заробітної плати;
- Додаткової заробітної плати;
- Інших заохочуваних та компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата встановлюється у формі тарифних ставок (окладів), погодинної тарифної ставки та відрядної форми заробітної плати. До додаткової заробітної плати належать доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться виплати у формі нагород за підсумками роботи за рік, премій за спеціальними системами й положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, не передбачені актами чинного законодавства або виплачувані понад норми, встановлені відповідними актами.

Питаннями заробітної плати на підприємстві ТОВ «Щедро» займаються працівники відділу організації праці та заробітної плати. На підприємстві є професії з досить низьким рівнем заробітної плати, що зовсім не задовольняє потреби та вимоги трудових ресурсів підприємства. Крім того через нерівномірне планування виробничих цілей утворюються простой виробництва, що призводить до додаткових вихідних не за бажанням працівника. На підприємстві ТОВ «Щедро» простой персоналу які працюють позмінно оплачуються в розмірі 2/3 від заробітної плати, додаткові вихідні оплаті не підлягають. Досить часто у працівників виникають побоювання щодо можливості їх звільнення з роботи, оскільки через кризову ситуацію в країні та воєнний стан доведеться в черговий раз скоротити персонал. В свою чергу, це слугує окремим негативом для діяльності підприємства, побоюючись звільнення, зовсім незацікавлені в роботі для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Також підприємству важливо детально знати та контролювати – скільки коштують підприємству його працівники. На дане питання є змога відповісти за допомогою низки показників статистики витрат на трудові ресурси, а саме:

– загальні витрати підприємства на трудові ресурси за період. Дані витрати містять окремі складові, які на перший погляд не завжди пов'язані з наймом робочої сили. Основними складовими витратами на трудові ресурси є:

- 1) витрати на заробітну плату;
- 2) витрати на всі види преміальних виплат;
- 3) вартість соціальних пільг;
- 4) внески підприємства у фонди державного соціального страхування;
- 5) витрати підприємства на виплату податків на заробітну альту.

Для покращення оплати праці повинні враховувати потреби працівників в справедливості, регульованому робочому часі, нормальних умовах праці, відчутті підвищення статусу і персонального внеску в спільну

справу. Для цього розглянемо комплекс управлінських заходів для ефективно організації оплати праці в сучасних умовах (рис. 3.2).

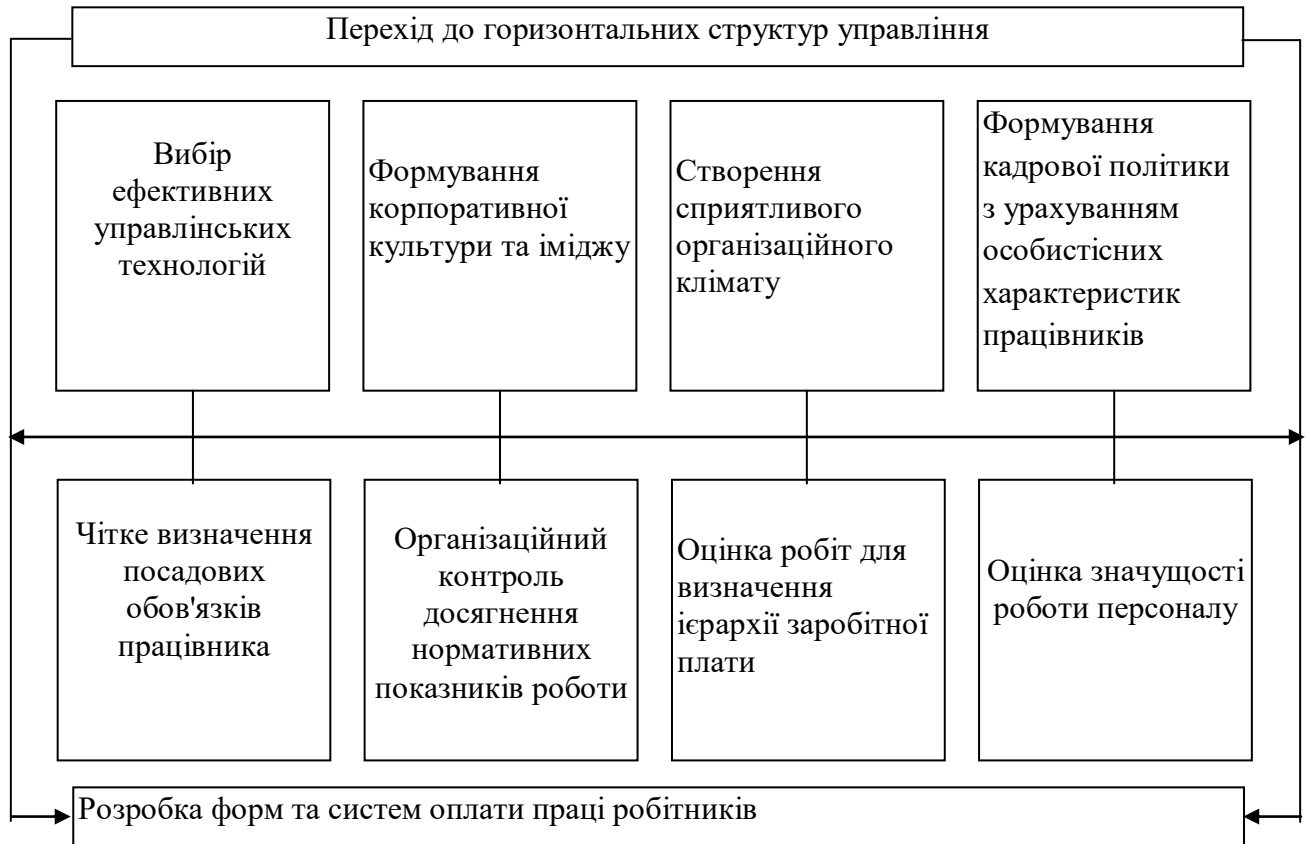


Рис. 3.2. Комплекс управлінських заходів щодо вдосконалення оплати праці працівників цеху ТОВ «Щедро»

Ефективним регулюванням трудових відносин є перехід до горизонтальних структур управління пов'язаний з роботою з бізнес-процесами і командою працівників. Вибір технологій управління заснований на визначенні пріоритетних рівнів управління і відповідних рівнів оплати праці. Імідж і корпоративна культура формуються з урахуванням орієнтації на споживачів. Сприятливий організаційний клімат будується з метою спонукання працівників виконувати їх функції, попередження конфліктів. Посадові обов'язки є ключовими в оцінці працівника. Організаційний контроль і посадові обов'язки забезпечують мотивацію працівників. Оцінка робіт є основою побудови ієрархії заробітної плати. Так само необхідність

задоволення людських потреб або потреб є найважливішою соціально-економічним завданням в ринкових відносинах. На ринку під нуждою прийнято розуміти відчуття людиною нестачі, чого-небудь: товару, послуги, блага.

Керівниками підприємства повинно відбуватися вдосконалення роботи в області мотивації за наступними напрямками:

- 1) визначення керівником мотиваційного профілю працівника;
- 2) формування керівництвом довірчої обстановки в колективі;
- 3) використання менеджерами інструментів трудового суперництва.

Менеджер може створити індивідуальний мотиваційний профіль для будь-якої людини відповідно до теорії мотиваційної чутливості, тобто, наскільки кожна людина прагне до задоволення 16 базових бажань: влада - це бажання впливати; незалежність - це бажання покладатися на себе самого; допитливість - це бажання знання, прийняття - це бажання схвалення, порядок - це бажання все впорядкувати; заощадження це бажання збирати, запасати і зберігати; честь - це бажання дотримуватися традиційні кодекси моралі; ідеалізм - це бажання соціальної справедливості, соціальні контакти - це бажання взаємодії з іншими людьми; сім'я - це бажання рости своїх дітей; суспільне - це бажання престижу; змагальність - це бажання розплатитися за образу; стосунки - це бажання сексу; насичення - це бажання споживати їжу, фізична активність - це бажання м'язової активності; спокій - це бажання емоційного спокою.

Викладені бажання є базовими або остаточними. Це означає, що людина прагне до них заради них самих. Ці бажання існують в кожній людині. Кожен має потребу в будь-якому з цих якостей в залежності від існуючих норм і умов життя. Визначення мотиваційного профілю дає дуже важливу інформацію для коучів, лідерів і менеджерів.

3.2. Підвищення ефективності використання персоналу ТОВ «Щедро»

Сформована за останні роки ситуація на світовому ринці металу, яка характеризується падінням попиту і цін на металопродукцію, нестабільна політична та економічна ситуація в країні негативно на обсягах виробництва продукції за 2020-2022 роках, пред'являли особливі вимоги до конкурентоспроможності продукції ТОВ "Щедро".

Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності продукції є зниженням її собівартості, в тому числі за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Перед співробітниками служби персоналу поставлена мета - створити і впровадити систему, що забезпечує завантаження персоналу в цехах і відповідно до фактичних обсягів виробництва, запобігання випадків нераціонального використання робочого часу.

В результаті спільної роботи підрозділів була створена і впроваджена система управління продуктивністю праці в основу якої закладені цільова нормативна продуктивність праці по кожному агрегату, ділянки, цеху і підприємству в цілому; склад показників продуктивності праці; положення про управління продуктивністю праці; положення про порядок розробки, організації доведення і контролю виконання змінних виробничих завдань.

Система управління продуктивністю праці передбачає розрахунок і доведення до виконавців планових рівнів продуктивності праці, детальну розробку змінних завдань, контроль їх виконання; розрахунок фактично досягнутих рівнів продуктивності праці, по підрозділах, дільницях, бригадах; інформування працівників про фактично досягнуті результати по продуктивності праці; щомісячне обговорення підсумків роботи підрозділів підприємства за продуктивністю праці на балансових комісіях; щоквартальне обговорення підсумків роботи підрозділів, виробництв і підприємства в цілому по продуктивності праці на економічних радах підприємства.

Для мотивації працівників на виконання показників продуктивності праці і змінних завдань для цехів сталеплавильного і передільного виробництв впроваджена система додаткового преміювання за виконання цільових показників управління трудовими ресурсами.

На основі моніторингу та аналізу досягнутих рівнів продуктивності праці по підприємству в цілому були прийняті управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності праці трудовими ресурсами.

В рамках системи взаємозамінності трудових ресурсів, які забезпечують виконання виробничих завдань меншою чисельністю, визначено перелік професій працівників, які підлягають навчанню суміжними професіями, організовано навчання суміжним професіям і впроваджена система доплат за виконання робіт за суміжними професіями.

На даний момент відділом кадрів і розвитку персоналом організовано і проведено навчання 81 працівника підприємства, продовжує навчання 67 осіб, організовується стажування оперативного робочого резерву, чисельністю 108 осіб.

В результаті проведених заходів знижені трудовитрати на 223 людини за рахунок застосування графіка чотириденного робочого тижня. Проведення вищевказаних заходів дозволило, не дивлячись на падіння обсягів виробництва, виконати показники продуктивності праці по підприємству, вишукати кошти для підвищення заробітної плати працівникам.

Актуальними завданнями служби персоналу залишаються збереження кваліфікованого персоналу і подальша робота по підвищенню кваліфікованими працівниками, шляхом теоретичного навчання і організації передачі передового досвіду висококваліфікованими працівниками підприємства молоді, організація навчання суміжним професіям, підвищення продуктивності праці за рахунок раціонального використання робочого часу, а також шляхом приведення чисельності персоналу у відповідність з обсягами виробництва.

Планується подальший розвиток молодіжного руху, організація культурних, оздоровчих і спортивних заходів для працівників та членів їх сімей, підвищення протягом року тарифних ставок і окладів, розмір середньої заробітної плати буде залежати від обсягу завантаження виробничих потужностей, результатів діяльності підприємства та досягнутих рівнів продуктивності праці по цехах, агрегатів, бригадам.

Всі перераховані вище заходи є невід'ємною частиною роботи, спрямованої на поліпшення результату діяльності структурного підрозділу і підприємства в цілому, вишукування додаткових резервів для підвищення рівня заробітної плати працівників в складних умовах сьогодення.

Таким чином, злагоджена робота колективу, ефективне використання трудових ресурсів - один з чинників досягнення успіху.

Висновки до 3 розділу

Професіоналізм багатотисячного колективу підприємства, досвід і досконале знання своєї справи – найголовніший і цінний актив ТОВ "Щедро". На підприємстві формується кадрова політика на підставі принципів, які гарантують наявність і достатність висококваліфікованих кадрів, культуру безпеки праці, дотримання професійної етики, стратегічних пріоритетів підприємства і особистих інтересів кожного співробітника. Сучасні умови роботи в ринкових умовах визначили пріоритети кадрової політики підприємства – мати в своєму складі фахівців, які б виконували поставлені перед ними завдання відповідно до світового досвіду в сфері логістики, контролінгу, бізнес-адміністрування, маркетингу, управління персоналом та торгового менеджменту. З огляду на складний технологічний цикл виробництва ТОВ "Щедро" висуваються високі вимоги до підбору персоналу. Підготовка і закріплення висококваліфікованих працівників на підприємстві – була і залишається однією з найважливіших задач підприємства. Для підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості

продукції, виконання вимог нормативних документів у звітному періоді більша увага приділялася навчанню та підвищенню кваліфікації працівників підприємства.

ВИСНОВКИ

До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці. Досягнення забезпечити підприємством потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, домігшись високого рівня продуктивності праці має велике значення для збільшення обсягів продукції.

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні основи аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві. Мистецтво управління персоналом проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації. Отже, основним шляхом удосконалення системи управління на підприємстві є більш ефективне використання вище представлених методів у єдиному комплексі. Ефективна система управління персоналом є запорукою успішної діяльності підприємства, що і визначає її як одну з найважливіших складових системи управління підприємством.

Розглядаючи дослідження різних точок зору авторів, можна сказати, що стратегія – це головний напрямок діяльності фірми, план, який розробляється керівництвом у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності організації для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.

Правильно організоване стратегічне управління персоналом підприємства дає можливість компанії зміцнити власний імідж. Під час прийняття більшості рішень у HR-менеджменту необхідно врахувати репутаційні ризики.

Особливо чутливими в цьому аспекті є процеси, що стосуються переміщення та звільнення працівників. Важливою ділянкою роботи із формування позитивного іміджу організації може стати співпраця із

профспілками у питаннях, що стосуються мотивації персоналу, розвідку та реорганізації.

Планування забезпечення персоналом для підприємства на стратегічну перспективу є важливим напрямком прогнозно-планової роботи топ-менеджерів підприємства.

Проаналізувавши організаційно-економічну характеристику ТОВ «Щедро» з'ясувалось що, підприємство функціонує за рахунок власних коштів. Для підприємства це позитивна ситуація, що вдосконалює та забезпечує безперебійне виробництво. Але якщо розглядати шляхи оптимізації, то для будь-якого підприємства це розробка оптимального співвідношення власних та позикових коштів та стратегії по її дотриманню. Проаналізувавши прибутковість діяльності ТОВ «Щедро» з'ясувалось що, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році зменшився на 3995145 тис. грн., на наш погляд це відбулося внаслідок пандемії в країні. Але. Не дивлячись на військовий стан в Україні у 2022 році цей показник збільшився на 609069 тис. грн.. порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про те, що продукція ТОВ «Щедро» користується попитом серед споживачів. Валовий прибуток навпаки у 2022 році зменшився на 1413834,196 тис. грн. Це говорить про те що зменшились обсяги випуску та реалізації продукції, і тим самим знизився товарообіг. Тому потрібно приділяти значенню підтримці темпів і обсягів виробництва на стабільному рівні, не допускаючи зниження, так як воно неминуче спричинить за собою негативний відбиток на валовому доході. Фінансові результати від операційної діяльності також зменшились у 2022 році на 39665 тис. грн. А ось фінансові результати від звичайної діяльності тільки збільшуються протягом всього аналізованого періоду. Чистий фінансовий результат прибуток також збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 55926 тис. грн., а у 2021 році порівняно з 2020р. зменшився на 2330 тис. грн.

Економічний аналіз має велике значення у вирішенні проблем використання персоналу на сучасному етапі розвитку економіки. До цих

проблем передовсім відносяться наступні: приховане безробіття; неефективне використання робочого часу; спад продуктивності праці, низький ступінь зайнятості у виробництві, плинність кадрів на підприємстві тощо.

На підприємстві розроблена стратегія управління персоналом з урахуванням, як інтересів керівництва організації, так і інтересів її працівників. Для підприємства 2020- 2022 роки були складними пов'язаними з воєнними діями на території України. З метою скорочення витрат в підрозділах підприємства в 2020 році впроваджується проект 5S. У 2020 році в проєкті взяли участь 16 структурних підрозділів. З метою поліпшення умов праці на робочих місцях, створення сприятливого виробничого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності праці і ефективності роботи обладнання, керівництвом підприємства було прийнято рішення про старт підготовчого етапу проєкту 3ДзО.

На підприємстві існує розвиток персоналу за Стандартом підприємства СТП 18.01 – 2001 «Підготовка персоналу». Він встановлює порядок підготовки персоналу і передбачає комплекс взаємопов'язаних організаційних і методичних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства достатньою кількістю компетентних працівників, здатних забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, працювати в умовах ринку, легко адаптуватися в нових виробничих умовах.

На підприємстві організуються практики для учнів ПЗВО та студентів ЗВО. За вдяки цьому на підприємстві після закінчення навчального закладу знаходять роботу молоді і перспективні фахівці.

Удосконалено комп'ютерний варіант перевірки знань з питань охорони праці, технологічних інструкцій майстрів сталеплавильного виробництва, розроблені тести для перевірки знань з десяти основних виробничих професій. У 2020 році розроблено систему оцінки персоналу за компетенціями та проведена атестація на відповідність займаній посаді основних і допоміжних підрозділів підприємства. Бізнес-школа так само

виконує величезний масив методичної роботи: розробка і контроль виконання програм стажування, програм індивідуально-професійного розвитку за професіями, механізму відбору і підготовки наставників, контролю за системою наставництва, програми підготовки кадрового резерву майстрів; аналіз занять, анкетування слухачів, моніторинг і корекція процесу навчання, проведення коригувальних заходів з викладачами; моніторинг результатів навчання та стажування студентів 4-5 курсів ВНЗ зі спеціалізації: прокатне виробництво, сталеплавильне виробництво, технологічний і ремонтний персонал.

Для покращення оплати праці повинні враховувати потреби працівників в справедливості, регульованому робочому часі, нормальних умовах праці, відчутті підвищення статусу і персонального внеску в спільну справу. Ефективним регулюванням трудових відносин є перехід до горизонтальних структур управління пов'язаний з роботою з бізнес-процесами і командою працівників. Вибір технологій управління заснований на визначенні пріоритетних рівнів управління і відповідних рівнів оплати праці. Імідж і корпоративна культура формуються з урахуванням орієнтації на споживачів. Сприятливий організаційний клімат будується з метою спонукання працівників виконувати їх функції, попередження конфліктів. Посадові обов'язки є ключовими в оцінці працівника. Організаційний контроль і посадові обов'язки забезпечують мотивацію працівників. Оцінка робіт є основою побудови ієрархії заробітної плати. Так само необхідність задоволення людських потреб або потреб є найважливішою соціально-економічним завданням в ринкових відносинах. На ринку під нуждою прийнято розуміти відчуття людиною нестачі, чого-небудь: товару, послуги, блага.

Актуальними завданнями служби персоналу залишаються збереження кваліфікованого персоналу і подальша робота по підвищенню кваліфікованими працівниками, шляхом теоретичного навчання і організації передачі передового досвіду висококваліфікованими працівниками

підприємства молоді, організація навчання суміжним професіям, підвищення продуктивності праці за рахунок раціонального використання робочого часу, а також шляхом приведення чисельності персоналу у відповідність з обсягами виробництва.

Удосконалення системи управління персоналом залишається задачею, яку вирішити потребує від фахівців з кадрів та керівництва компанії постійної уваги та значних ресурсів. Управління персоналом потребує нововведень, де планування людських ресурсів повинно формуватися згідно стратегії розвитку компанії, а додатково професійне навчання та перепідготовка диференціюють спектр компетенцій персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Басюркіна Н.Й., Мартолога Л.Н. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2016. Вип. 2(33), Том 15, с. 63-72.
3. Білик Т.Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва: дис. ... к.е.н.: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 206 с.
4. Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>
5. Бондаревська К.В. Стратегія забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України: дис. ... д.е.н. : 08.00.07. Вінниця, 2021. 577 с.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія Економічні науки*. Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144–146.
7. Вовк О.М. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/53.pdf
8. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7860>
9. Волобуєв М.І., Дідусь М.О. Розвиток персоналу підприємства сучасні аспекти. *Економіка та держава*. № 12. 2015. С. 77-79.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. С. 509.

11. Гречко А. В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства України. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1 &z=4780>.
12. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К. 2019. С. 42-50.
13. Губик Ю.Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
14. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу. навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 398 с.
15. . Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 6. С. 8-19.
16. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
17. Десятов Т.М. Стратегічні завдання розвитку професійної освіти і навчання у Європейському Союзі. *Професійна освіта*. 2010. № 1-2 (34-35). С. 10-16.
18. Д'яченко Ю.Ю. Персонал промислових підприємств : розвиток в умовах євроінтеграції : монографія. Харків : Доміно, 2014. 430 с.;
19. Д'яченко Ю.Ю., Бузько І.Р. Формування методологічних основ розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 8–12.
20. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
21. Дончак Л. Г., Добіжа, В. В., & Шкварук, Д. Г. (2020). Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*, (154), 104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>.

22. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
23. Зіновська С.І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах: дис. ... доктора філософії : 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 309 с
24. Калієва О.М., Разумова М.С., Дергунова М.І., Говорова М.С. Поняття економічної ефективності комерційної діяльності. Інноваційна економіка: матеріали Міжнар. науч. конф. (Казань, жовтень 2014 р). Казань: Бук, 2014. С. 99–103.
25. Клим Д., Авраменко А. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу .2018. С.115.
26. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С. 13-21.
27. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Частина 2. 2014. С. 95-98.
28. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики. *Персонал*. 2006. №5. – С. 3-12.
29. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : Кондор. 2003. 296 с.
30. Курлянд З.Н. та ін Теорія і методика професійної освіти : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 390 с.
31. Нетудихата К.Л. Діагностика персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(26) 2021. С. 68-74.
32. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.

33. . Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №13. С. 768-771.
34. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управлінням розвитку персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. С. 92-95.
35. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513–516.
36. Офіційний сайт товариство з обмеженою відповідальністю "ЩЕДРО". URL: https://clarity-project.info/edr/41162327/finances?current_year=2020.
37. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
39. Склярчук Т.В., Соболев І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27, № 2, с. 72-75. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/1.pdf
40. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
41. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.
42. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
43. Фінансова звітність ТОВ «Щедро» URL: <https://schedro.ua/wp-content/uploads/finansova-zvitnist-zgidno-z-msfz-za-2020-rik.pdf>