

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління персоналом виробничого підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Юсупов Мурат _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Христенко О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та значення управління персоналом в діяльності підприємства	8
1.2 Характеристика системи управління персоналом виробничого підприємства	17
1.3 Досвід управління персоналом виробничого підприємства	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕЛМЕХАНІКА».....	36
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Елмеханіка».....	36
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Елмеханіка».....	55
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка».....	63
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕЛМЕХАНІКА».....	75
3.1 Сучасні підходи до удосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка».....	75
3.2 Впровадження сучасних персонал-технологій на ТОВ «Елмеханіка».....	84
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Зовнішнє ринкове середовище будь-якого підприємства вимагає від нього адаптації до постійних змін умов його функціонування та зумовлює потребу в розробці принципово нових підходів до управління персоналом як основного фактора успішності та конкурентоздатності підприємства. Найвідоміші менеджери світу вже давно говорять про те, що два підприємства з абсолютно однаковим набором ресурсів будуть працювати з різним фінансовим результатом, оскільки найбільше на нього впливає саме людський фактор – персонал. Загалом персонал трактують як основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників. З метою побудови високоефективної системи управління персоналом підприємства необхідно її дослідити відповідно в нових умовах ринку.

Проблеми становлення та формування системи управління персоналом виробничого підприємства займають важливе місце у працях провідних українських вчених, серед яких варто назвати праці таких дослідників, як В. В. Адамчук, С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, О. В. Крушельницька, М. Г. Рак, Л. М. Шимановська-Діанич та інших. Проте окремі питання щодо обґрунтування пропозицій удосконалення напрямів управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання недостатньо вивчені й вимагають ґрунтовного опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Елмеханіка»

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі будуть поставлені та вирішені такі завдання:

дослідити сутність та значення управління персоналом в діяльності підприємства;

охарактеризувати систему управління персоналом виробничого підприємства;

проаналізувати досвід управління персоналом виробничого підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Елмеханіка»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Елмеханіка»;

провести оцінку ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»;

запропонувати сучасні підходи до удосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»;

запропонувати впровадження сучасних персонал-технологій на ТОВ «Елмеханіка».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом ТОВ «Елмеханіка».

У процесі проведення даного дослідження буде опрацьовано велику кількість інформації. Зокрема, інформаційну базу дослідження складе чинна законодавча база України, яка регулює сферу управління персоналом, наукові здобутки відомих українських та іноземних дослідників, присвячені вивченню даної теми, офіційна фінансова та статистична звітність досліджуваного суб'єкта господарювання, інформація представлена у вільному доступі в мережі Інтернет та інші джерела.

Опрацювання літературних джерел та розробка практичних рекомендацій з теми дослідження здійснювалося з використанням таких методів: узагальнення – при вивченні сутності та значення управління

персоналом в діяльності підприємства; деталізації – при характеристиці системи управління персоналом виробничого підприємства; прийоми фінансового аналізу – при оцінці показників господарської діяльності ТОВ «Елмеханіка»; аналізу – при оцінці ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»; наукового припущення та планування – при розробці підходів до удосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» тощо.

Надані пропозиції щодо удосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» мають практичну цінність. Їх впровадження дозволить досліджуваному товариству підвищити ефективність своєї діяльності.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Юсупов М., Мусієнко Ю.С., Христенко О.В. Управління персоналом виробничого підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 99-101.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 103 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 57 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління персоналом в діяльності підприємства

Однією з головних цілей функціонування будь-якого підприємства є систематичне формування нових конкурентних переваг. Мова йде насамперед про зміцнення фінансової стійкості, підвищення показників прибутковості та ін. Це дає в першу чергу підприємству можливість здійснювати успішний розвиток та вчасно провадити антикризові заходи. Водночас з метою досягнення вище переліченого сучасним підприємствам необхідно інвестувати у розвиток головного свого потенціалу – персонал [1, 2].

Персонал підприємства приймає активну участь у всіх процесах, о протікають на підприємстві: управління фінансами, визначення напрямків всіх видів діяльності, експлуатація основних засобів, впровадження інновацій та ін.

Як відомо, персонал будь-якого підприємства поділяють на управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – частина колективу підприємства, яка виконує такі функції управління, як: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Виробничий персонал – це та частина колективу, яка зайнята безпосередньо у виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

Залежно від рівня управління керівники виділяють: лінійні та функціональні. Лінійні керівники безпосередньо очолюють підприємство, або його ключові підрозділи. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро і т.д. [3].

Лінійний менеджер здійснює безпосереднє управління співробітниками та виробництвом підприємства. Він є тією ланкою, яка пов'язує керівництво

підприємства, яке розробляє стратегічні завдання управління, і безпосередніх виконавців, які реалізують ці рішення. Правильний підбір лінійного менеджера відіграє провідну роль в успіху підприємства. Саме тому, він обов'язково повинен мати професійну підготовку та досвід діяльності.

Як відомо, на сьогодні одним з ключових питань у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування відносин між людьми, що включені у різноманітні ланки системи управління. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш вагомих сфер функціонування підприємства, яка спроможна підвищити як її ефективність, так і результативність. Водночас сам термін «управління персоналом» трактується сьогодні у достатньо великому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного й набуває помітного аспекту для аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку підприємства, оптимального використання людських ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [4].

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «управління персоналом»

Автор	Управління персоналом – це...
1	2
Балабанова Л. [4]	«комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
Горецька В. [5, с. 18]	«планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом»
Дериховська В.І. [6, с. 343]	«стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях»
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [7, с. 31]	«системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Пономаренко В.С. [8, с. 53]	«охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки»
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [9]	«системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»
Стельмашенко О. [10]	«важлива сфера в управлінській діяльності, важливим об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Разом із тим управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями»
Хміль Ф.І. [11]	«скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»
Храмов В.О., Бовтрук А.П. [12]	«частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»

На нашу думку, управління персоналом – це діяльність підприємства, що направлена насамперед на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих. Саме тому персоналом слід керувати на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. В свою чергу одним з головних завдань будь-якого підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру має бути забезпечення ефективної системи управління персоналом.

Таким чином, управління персоналом з кожним роком стає все більш і більш важливою сферою функціонування підприємства. Це пов'язано насамперед з тим, що саме цей напрям управлінської діяльності спроможний підвищити його ефективність та результативність. Досить цікавим щодо цього є твердження Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами – це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використає цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [13]. Це ще раз

доводить той факт, що найкращого рівня розвитку здатні досягти ті підприємства, які концентрують свою увагу персонал та управління ним. Найголовнішим для менеджерів в даному процесі є вдало віднайти саме ті підходи і методи, які забезпечать отримання бажаного результату та рівня ефективності за рахунок насамперед мотивації працівників до кращої праці. За таких умов управління персоналом стає найважливішою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління персоналом.

До основних цілей управління персоналом підприємства відносять [14]:
забезпечення формування нових конкурентних переваг підприємства в ринкових умовах;

підвищення ефективності виробництва та праці;

забезпечення високої соціальної ефективності діяльності персоналу та ін.

Успішне виконання зазначених цілей потребує виконання таких завдань, як:

забезпечення потреби підприємства працівниках в необхідній кількості та кваліфікації;

досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

формування системи ефективного формування та розвитку управлінського та виробничого потенціалу в цілому;

забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни працівників, звички до взаємодії та співробітництва та ін.;

забезпечення належних умов праці з метою зменшення показників плинності персоналу, формування сталого складу колективу, який є дієздатним та високоефективним. Це також дає можливість зменшити

витрати на процес управління персоналом, насамперед витрат на залучення, адаптацію, розвиток персоналу тощо;

забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по їх відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного зростання;

раціональне співвідношення інтересів підприємства та його персоналу;
систематичний аналіз процесу управління персоналом підприємства з метою його удосконалення та вчасного реагування на вплив відповідних факторів.

Також необхідно звернути увагу на той факт, що чим більшим є підприємство та чим більше підрозділів і філіалів воно включає в себе, тим більшого значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління [15].

Загалом, принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління підприємством.

Найважливішими принципами управління персоналом підприємства є:
системність;

демократизація;

індивідуалізація;

інформатизація;

досягнення поставлених перед організацією цілей;

підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності;

врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації [16].

Розглянемо деякі з них більш детально.

Принцип системності в роботі з персоналом передбачає, що управління персоналом повинно:

охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь персонал підприємства в цілому;

розв'язувати не просто поточні завдання, а безперервно проблеми, що

виникають в діяльності працівника: від його прийняття на роботу, в період просування по кар'єрним сходам і до останнього дня його праці на підприємстві;

застосовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадкове прийняття рішень під впливом настрою.

Суть принципу демократизації роботи з персоналом полягає в наступному:

застосування демократичного стилю керівництва і відповідних методів управління персоналом;

безпосередня участь керівника в періодичній оцінці кожного працівника того підрозділу, в яким він керує;

забезпечення можливості для висловлення своєї думки працівниками з найважливіших проблем функціонування підприємства та врахування її в процесі розробки заходів щодо вирішення даних питань;

залучення працівників в інноваційний процес, що протікає на підприємстві, але в результаті підвищення їх рівня інноваційної культури, а не примусу;

партисипативне управління, а саме залучення в процес управління підприємством працівників в результаті їх участі у гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін. [17].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується:

в індивідуальному плануванні професійного і кар'єрного зростання співробітників;

в індивідуальному підході до мотивації праці працівників;

в підборі складу колективу з урахуванням індивідуальних здібностей та особливостей кожної людини.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає формування та розвиток системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства, що дасть в підсумку можливість підвищити рівень поінформованості працівників про основні напрямки їх роботи, а також використання сучасних

засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих рішень з питань управління персоналом. Для активізації цього процесу слід оснастити відділи з кадрових питань персональними комп'ютерами і створити на їх базі автоматизовані робочі місця працівників даних підрозділів [18].

Отже, керівникам у практичній діяльності доцільно притримуватися розглянутих вище принципів управління персоналом. Це сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Як зазначалося раніше, з метою здійснення управління персоналом, керівники використовують різноманітні методи управління персоналом, тобто способи впливу на колективи й окремих співробітників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Як відомо, дані методи управління зазвичай поділяють три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [19].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, також відомі як «методи кнута». Вони передбачають адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності, а також бажання особистості працювати на конкретному підприємстві. Адміністративні методи досить багатоманітні і діють через такі механізми:

правові норми й акти – Закони України, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

інструкції, організаційні та виробничі структури, нормування;

накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління [20-25].

Головні функції цих методів – це забезпечення стабільного юридичного

середовища для функціонування підприємства, гарантування прав і свобод та ін.

Економічні методи основані на застосуванні економічних стимулів і відомі як «методи пряника». Їх реалізація передбачає матеріальне стимулювання колективу або окремих працівників, економічні нормативи діяльності, участь у прибутках і капіталі тощо. [26, с. 28].

Соціально-психологічні методи основані на застосуванні моральних стимулів до роботи і діють на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цей вплив здійснюється найчастіше через:

свідомий підхід керівника до процесу формування та розвитку підпорядкованого йому колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

особистий приклад керівника;

задоволення культурних і духовних потреб співробітників;

встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку персоналу;

введення моральних санкцій і заохочень;

соціальний захист працівників та ін.

Слід відмітити, що адміністративні вирізняються серед інших методів насамперед прямим характером впливу та обов'язковістю для виконання. Також ці методи не допускають волі вибору працівників та передбачають санкції за невиконання розпоряджень. Водночас економічним і соціально-психологічним методам притаманний непрямий характер впливу, також відсутні чіткість визначеного часу й обов'язковість цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведіння, в тому числі багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [27].

Науковці та практики стверджують, що цілком визначити силу і

кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Водночас загалом ці методи управління, насамперед економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні, тому їх доцільно застосовувати в комплексі [28].

Таким чином, підводячи підсумок по даному питанню, слід зауважити, що основу концепції управління персоналом підприємства складають:

розроблення напрямів, принципів та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;

застосування нових методів та систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

розроблення і використання на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства та ін.

Така кадрова політика підприємства має забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін на підприємстві, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство персоналом та ін.

Значної уваги й відповідальності вимагає від менеджерів підприємства організація трудових відносин в частині розробки правил та методик оцінки рівня ефективності управління персоналом, а саме якості виконання ними своїх обов'язків, здійснення аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, визначення рівня ефективності управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування відповідних норм корпоративної культури тощо.

Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційних, економічних і соціальних заходів з метою створення

належних умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Встановлено, що рівень ефективності управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у значній мірі залежать від підходів, принципів та методів управління персоналом.

Наступним кроком даного дослідження є здійснення характеристики системи управління персоналом виробничого підприємства.

1.2. Характеристика системи управління персоналом виробничого підприємства

Як було з'ясовано в попередньому підпункті, однією з передумов ефективної діяльності підприємства є управління персоналом з врахуванням особливостей конкретного підприємства та стану середовища функціонування в конкретний момент часу.

Управління персоналом – це діяльність, що направлена на найбільш ефективне використання персоналу з метою досягнення цілей підприємства.

Мета концепції управління персоналом – створення сучасної ефективної системи, яка ґрунтується переважно не на адміністративних методах, а на економічних та соціально-психологічних, що дає можливість співвідносити інтереси співробітників з інтересами підприємства з метою отримання якнайкращого результату та ефективності для кожної із сторін.

Третяк О.П. систему управління персоналом визначає як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто робить акцент на меті та методах досягнення цієї мети [29].

Олійник С.У. під системою управління персоналом розуміє «галузь

діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [30].

В свою чергу В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалуєк [31] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

В. Лук'янихін вважає, що «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [26].

На думку Л. Б. Пошелюжної, «система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» [27].

На нашу думку, система управління персоналом – це сукупність підсистем, функціонування яких направлено на роботу з персоналом, що в підсумку дає можливість досягти цілей підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з її працівниками.

До основних її функцій слід віднести: загальне та лінійне керівництво; планування персоналу; адаптація працівників; встановлення трудових відносин; забезпечення належних умов праці; розвиток персоналу; мотивація поведінки персоналу; соціальний розвиток; організаційне проектування; правове та інформаційне забезпечення та ін. [32].

Коли розглядають виробничі підприємства, то необхідно відзначити, що для таких підприємств визначальним є саме виробництво товарів та послуг. До них відносять: промислові, сільськогосподарські, будівельні та інші.

На рисунку 1.1 наведено основні підсистеми, які включають зазвичай системи управління персоналом виробничого підприємства.

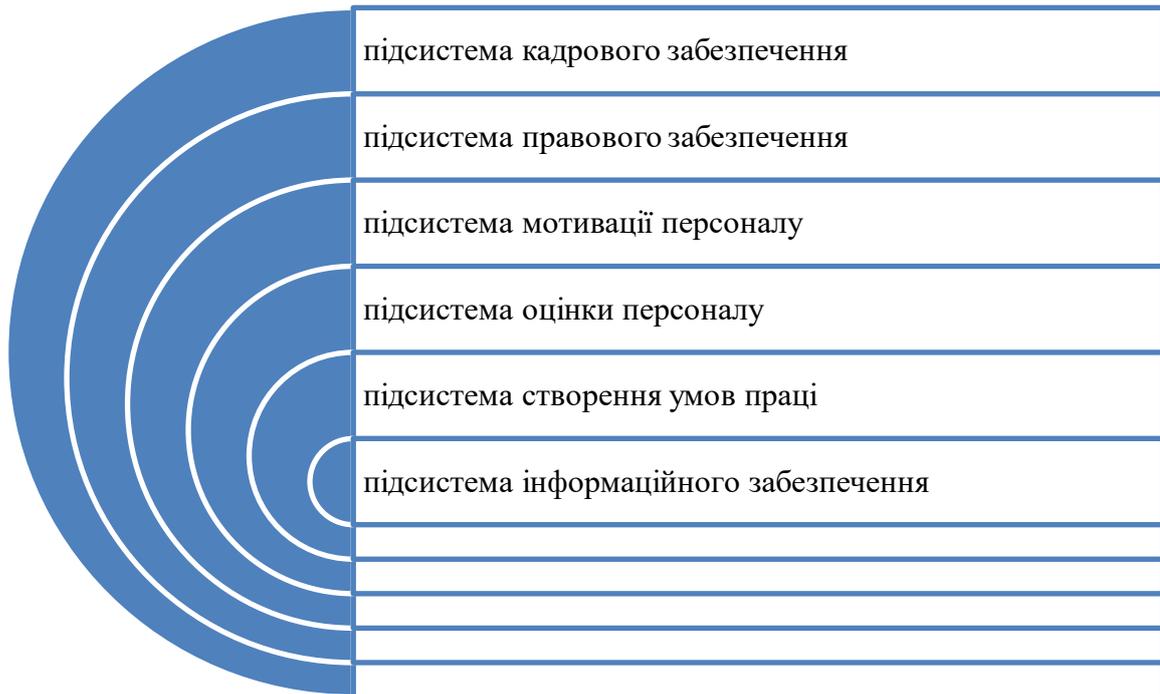


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом виробничого підприємства

Розглянемо ці підсистеми більш детально.

Підсистема кадрового забезпечення передбачає заходи, які пов'язані з формуванням та розвитком персоналу, кадровим регулюванням, маркетингом персоналу і його координацією. Ця підсистема визначає місце працівника у виробничому процесі і професійно-виробничої структури підприємства [33].

Підсистема правового забезпечення відповідає за нормативно-правову діяльність підприємства.

Підсистема мотивації включає заходи, пов'язані з процесом мотивації працівників підприємства, насамперед з визначенням відношенням працівників до праці, їх пріоритетних потреб в конкретний момент часу та ін. [34].

Підсистема оцінки персоналу передбачає розробку та удосконалення методик оцінки персоналу підприємства відповідно до категорій та умов господарювання на момент оцінки.

Підсистема створення умов праці включає проведення необхідних заходів для створення та підтримання на належному рівні умови праці персоналу підприємства. Сюди насамперед відносять заходи, що впливають на працездатність, здоров'я працівників, його відношення до праці тощо.

Підсистема інформаційного забезпечення передбачає формування та розвиток напрямку системи інформаційного забезпечення саме у сфері управління персоналом підприємства. Це насамперед впровадження різноманітних інноваційних програм автоматизації робочого місця працівників кадрових підрозділів підприємства, вчасного отримання працівником необхідної та повної йому інформації з напрямків його роботи та ін. [35].

В сучасних умовах господарювання виробничим підприємствам необхідна організація ефективної діяльності працівників; розміщення працівників відповідно до виробничих завдань та з урахуванням їх схильності і кваліфікації; високий контроль за умовами праці; підвищення ролі навчання працівників, мова йде насамперед про організацію всіх видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного виробництва [36].

Таким чином, функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства можна впевнено вважати однією з основних складових ефективності діяльності підприємства в цілому. Дослідження в даному напрямку показали, що на сьогодні відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності даної системи.

Слід відмітити, що сучасні виробничі підприємства України взагалі або ігнорують систему управління персоналом як таку, або в ліпшому випадку визначають лише ефективність управління персоналом за допомогою незначної кількості спеціально створених для цього індикаторів.

На наш погляд, оцінка ефективності системи управління персоналом виробничого підприємства має проводитися на рівні окремих працівників, на рівні органів управління, на рівні системи управління, звертаючи виняткову увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду працівників вимогам займаних робочих місць. Це пов'язано з тим, що оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає насамперед у визначенні економічної ефективності та сили впливу на неї такого фактора, як рівень використання людського потенціалу; соціальної ефективності та сили впливу на неї такого фактора, як рівень задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації їх роботи; організаційної ефективності та сили впливу на неї такого фактора, як рівень цілісності і організаційного оформлення підприємства [37].

Виходячи з усього перерахованого, виробничим підприємствам слід застосовувати таку методику оцінки стану системи управління персоналом, яка б відповідала наступним вимогам [38]:

своєчасність та гнучкість (методика має забезпечувати отримання необхідної інформації як за підсумками звітного періоду, так і в режимі реального часу);

прозорість (методика оцінки стану системи управління персоналом та результати її мають бути зрозумілими не тільки тому, хто її проводив, але і всім потенційним користувачам її результатів);

забезпечення можливості визначення причинно-наслідкових зв'язків та їх кількісна оцінка;

наявність можливості перевірки достовірності отриманого результату в

ході проведеної оцінки;

економічність та простота (методика має бути помірно трудомісткою, водночас передбачати зрозумілий та доступний інструментарій із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Тобто унеможливлення ситуації, коли дану методику може освоїти лише «один» працівник підприємства, можливо навіть тільки після спеціальних «курсів»).

Результати проведеного дослідження показали, що у ряді європейських країн досить поширеними є центри оцінки управлінського персоналу. Їх головне призначення – встановлення на підставі спеціального комплексу тестів і вправ невиявлених раніше вмінь та здібностей працівників управління. Водночас такі центри оцінки управлінського персоналу не гарантують стовідсоткового результату та його високої якості.

Склад показників методики оцінки стану системи управління персоналом має всебічно відображати ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. В той же час, кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства має передбачати розрахунок витрат, потрібних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, потрібних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їх роботи. Такі показники є індикаторами для персоналу щодо раціонального використання робочого часу, покращення трудової та виконавської дисципліни і, в цілому, направлені на поліпшення організації праці на виробничому підприємстві. Окрім цього, у сучасній економіці вагому роль також відіграють наступні економічні показники, а саме прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємність, витрати на адмінресурс та ін. [39].

Науковці та практики стверджують, що економічну і соціальну

ефективність роботи з персоналом не можна розглядати окремо, лише у поєднанні один з одним, оскільки вони взаємодіють та взаємозалежні між собою. В підсумку як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Слід відмітити, що зазначені показники слід аналізувати в динаміці за декілька років, а також є доречним порівняння отриманих результатів з результатами споріднених підприємств [40].

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом виробничого підприємства має визначатися її внеском в процесі реалізації поставлених організаційних цілей. Серед показників для оцінки організаційної ефективності системи управління персоналом виробничого підприємства виділяють: коефіцієнти плинності кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників, надійність роботи працівників, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність співробітників, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Зазначені показники дозволяють оцінити такі основні параметри діяльності персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. З метою ефективного функціонування підприємству слід враховувати кожен із зазначених індикаторів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок на підприємстві й стан його організаційної культури [41].

До показників оцінки соціальної ефективності системи управління персоналом виробничого підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; рівень організації праці, її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності системи управління

персоналом підприємства відносять: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, і результатів, отриманих від їх роботи; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у сучасних умовах господарювання помітну роль відіграють наступні економічні показники: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці тощо [42]. На нашу думку, перелік показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися відповідно до змін умов функціонування підприємства. На сьогодні підвищується важливість наукового обґрунтування складу показників ефективності системи управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність та результативність управління персоналом виробничого підприємства проявляється через ефективність використання трудових ресурсів для досягнення поставлених перед ними цілей, системним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками виробничого підприємства. Тобто в аспекті стратегічного управління виникає першочергова потреба в удосконаленні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й залученні практики провідних вітчизняних та світових підприємств.

Наступним кроком є дослідження досвіду управління персоналом виробничого підприємства.

1.3. Досвід управління персоналом виробничого підприємства

У сучасній ринковій економіці виробничим підприємствам необхідно вдосконалювати новітні заходи у своїх системах управління персоналом, визнаючи при цьому, що основним їх резервом є працівники, а за межами підприємства – споживачі, якісні продукти чи послуги, а також конкурентоспроможність, яку забезпечують працівники. Технології, від яких залежить ефективність управління персоналом, потребують постійного оновлення та вдосконалення, бо ринкового середовища національних підприємств потерпає від постійних змін.

Система не мала належного фінансування для відтворення, навчання та підвищення кваліфікації працівників в нових умовах господарювання. Якість сучасних працівників та рівень оплати праці менеджерів з персоналу не відповідають цілям активної кадрової політики. Тобто, з розвитком ринкових відносин в економіці України, нових форм і методів господарювання, актуалізувалася і проблема удосконалення системи управління персоналом підприємства [43].

Питанню поліпшення системи управління персоналом підприємств присвячено чималі праць, як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

В результатів проведеного нашого дослідження можна виділити наступні положення, які сформувався в управлінській теорії щодо управління персоналом [44]:

персонал є найважливішим ресурсом підприємства;

досягнення визначених цілей неможлива без відповідної культури підприємства;

стратегія управління персоналом має бути узгодженою із загальною стратегією підприємства;

якнайбільше використання персоналу ґрунтується на розкритті його творчого потенціалу;

центральну роль в управлінні персоналом надають безпосередньо

менеджерам, які планують, організують, мотивують і контролюють працю об'єкту управління.

Керівники сучасних вітчизняних виробничих підприємствах розуміють такий момент, що кожна проблема підприємства в першу чергу пов'язана з проблемою управління персоналом. Водночас, як показує практика, на більшості виробничих підприємствах нашої країни функції управління персоналом розподілені між різними відділами: кадровою службою, відділом організації праці і заробітної плати, технологічним відділом, відділом техніки безпеки та ін. Тобто на практиці кожний співробітник, по суті, є «нічийним», тобто ніхто особисто не думає про його вартість, віддачу, стан та використання його потенціалу.

Серед основних проблем, які показують необхідність удосконалення системи управління персоналом виробничих підприємств України виокремлюють [45]:

По-перше, теоретико-методологічні основи менеджменту ще не повністю адаптувалися до сфери ринкової діяльності.

По-друге, стратегії управління персоналом, які використовуються на вітчизняних підприємствах не відповідають цілям розвитку сучасних підприємств, і керівники не можуть повністю розкрити потенціал своїх підлеглих.

По-третє, розуміння ролі та місця управління персоналом у системі менеджменту не відповідає фактичному обсягу та характеру завдання, що ставляться на сучасних вітчизняних виробничих підприємствах.

По-четверте, недостатньо напрацьована практика вивчення і впровадження у діяльність сучасних вітчизняних виробничих підприємствах наукових розробок у сфері управління персоналом.

По-п'яте, роботодавці не може точно визначати необхідних параметрів працівників; недосконалі методи проведення аналізу робочих місць, визначення кваліфікаційних вимог до них та аналізу ринку праці і розрахунків ціни робочої сили.

По-шосте, недорозвинена ринкова свідомість, застаріла ментальність суб'єктів та об'єктів управління.

По-сьоме, на сучасних вітчизняних виробничих підприємствах прослідковується ряд проблем, які торкаються якості професійно-кваліфікаційної підготовки та перепідготовки працівників, що пов'язавно з певною недосконалістю даного процесу.

Це основні проблеми, які вказують на необхідність удосконалення системи управління персоналом сучасних виробничих підприємств України.

Слід відмітити, що удосконалення системи управління персоналом сучасних виробничих підприємств України в економічному ракурсі має дати можливість для підвищення її ефективності в результаті систематичного технічного і організаційного вдосконалення цих підприємств. У соціальному ракурсі зміни в системі управління персоналом вітчизняних виробничих підприємств повинні бути націлені на максимальну реалізацію та розвиток здібностей працівників, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Економічний та соціальний аспект в даному питанні досить щільно взаємопов'язані. Це викликано тим, що орієнтація на реалізацію та розвиток здібностей працівників і створення сприятливого психологічного клімату є найвагомішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємствах [2, с. 74-75].

Сучасна система управління персоналом вітчизняних виробничих підприємств сформувалася під впливом упровадження ефективних закордонних технологій управління працівниками та використання закордонного досвіду [12, с. 44].

При цьому «той або інший засіб впливу, певна сукупність операцій і процесів у процедурі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом» [46].

Теперішній етап розвитку економіки також встановлює нові вимоги до

рівня підготовки працівників. Це пов'язано насамперед з тим, що прослідковується швидке старіння знань, умінь і навичок працівників. Сучасна система управління персоналом виробничих підприємств України має бути націлена на стимулювання постійного самовдосконалення працівників, що забезпечувало б підприємству можливість розвитку у відповідності зі змінами щодо даного питання у середовищі функціонування. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю працівників (табл. 1.2) [47].

Таблиця 1.2 – Порівняння систем управління персоналом на виробничих підприємствах

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку.

Одним із ключових питань щодо управління персоналом виробничого підприємства є перевірка працівників на лояльність до підприємства. Досить велика кількість сучасних зарубіжних компаній проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Так, система *Vibralmage* є новітньою розробкою вчених і забезпечує безконтактний аналіз психоемоційного рівня працівника. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг психоемоційного рівня працівника, визначає його ступінь та рівень стресу, тривоги й агресивність, а також проводить детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність *Vibralmage* забезпечує можливість перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їхньої власної гідності і не завдаючи працівникам ніякої шкоди [15].

Також з метою перевірки працівників на лояльність до підприємства використовують новітню технологію *Mystery Shopping* [48]. Дана технологія передбачає залучення з метою її використання значної кількості агентів. Вони проводять імітацію зовнішнього контакту й оцінку дій персоналу у процесі здійснення операції. В результаті можна визначити рівень лояльності працівника щодо свого роботодавця, а також рівень його чесності та надійності.

Також вагомим елементом в системі управління персоналом сучасних виробничих підприємств є його формування колективу, що передбачає підбір та прийняття працівників. Менеджмент кожного підприємства намагається сформувати колектив, який включатиме працівників найвищої кваліфікації.

На сьогодні сучасні виробничі підприємства з метою зовнішнього підбору кандидатів застосовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Найпростіший, «поверхневий підбір» працівників – це скринінг. Він проводиться за формальними ознаками: освіта, вік, стать, стаж роботи. Використовується для пошуку необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, у тому числі за формальними якостями: стаж роботи, вік, стать, освіта тощо. За словами О. Третьяк, «Спеціалізовані фірми отримують резюме кандидатів і розсилають їх корпоративним клієнтам, які самі приймають остаточне рішення щодо підбору співробітників» [19]. Як наслідок, найпопулярніші вакансії здебільшого закриваються шляхом скринінгу.

Рекрутинг – це «поглиблений підбір», який враховує особистісні особливості та професійні якості кандидатів. Підбір персоналу середньої ланки здійснюється рекрутинговими агентствами [34].

Різновидом рекрутингу можна вважати метод Executive Search. Він передбачає підбір працівників для керівних посад та фахівці рідкісних професій. Даний метод в порівнянні з рекрутингом передбачає ініціативний пошук претендентів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи» [37].

Наступним методом є хедхантинг. Він є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з одного підприємства в інше. «За його допомогою рекрутингові компанії здійснюють ретельний пошук висококваліфікованих фахівців найвищої ланки, також враховують особливості діяльності замовника, вимоги до працівника, використовуючи існуючі бази кандидатів» [28].

У стратегії підбору персоналу виробничого підприємства особливу увагу слід приділяти управлінню персоналом. Пошук співробітників із визначеними навичками, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими необхідними характеристиками відіграє вагомий роль у процесі стратегічного управління персоналом виробничого підприємства. У зв'язку із цим

менеджмент підприємства здійснює низку заходів щодо створення бренду, значення якого полягає у репутації підприємства як роботодавця. Це дає змогу підприємству бути більш привабливим як для кандидатів, так і для власних працівників.

Як було з'ясовано в попередній частині даного дослідження, крім підбору та прийняття працівників на підприємство, система управління персоналом включає такий важливий напрям як стимулювання розвитку працівників. Для цього на підприємствах використовуються різноманітні методи навчання. Реалізуючи різні методики розвитку співробітників, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.3) [42].

Таблиця 1.3 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків невеликої групи осіб.
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Також слід розглянути досвід формування такої підсистеми управління персоналом сучасних виробничих підприємств як правове забезпечення. Воно передбачає розроблення та здійснення необхідних заходів правового

характеру з метою досягнення ефективного функціонування підприємства, а також дотримання прав і обов'язків сторін, забезпечених законодавством. Тобто до підсистеми правового забезпечення системи управління персоналом виробничого підприємства слід віднести нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини [48].

Також дана підсистема включає в себе трудове законодавство, нормативні акти суміжних областей, наприклад пенсійне законодавство, нормативні акти про захист соціальних і трудових прав окремих категорій громадян і т. д. Акти локального регулювання трудових відносин становлять нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом сучасного виробничого підприємства.

Окрім того, трудові відносини регулюються указами, нормативно-правовими актами (конституціями, законами), а також актами місцевого самоврядування, що містять норми трудового права.

Необхідно зазначити, що всі перераховані нормативно-правові акти не повинні суперечити Трудовому кодексу [14, 49, 50].

На основі законодавчих актів розробляються внутрішньофірмові документи, що створюють правові рамкові умови для управління персоналом підприємства. До числа таких документів можна віднести трудовий договір [51, 52].

Слід відмітити, що система управління персоналом має характеризувати такі відношення, як взаємоповага, довіра і прозорість, як це вказано в «Кодексі ділової етики» (ООН ГД). Права людини у діловій практиці – один із основних принципів підприємства. Вони мають підтримувати принципи Глобального договору ООН (ООН ГД) щодо прав людини і праці й прагнути слугувати позитивним прикладом дотримання прав людини та добрих практик праці.

Отже, управління персоналом як одна з функцій управління підприємством може розглядатися як частина стратегічного управління. В процесі управління персоналом підприємства для отримання синергічного

ефекту слід забезпечити наступні моменти:

відповідний рівень розвитку системи адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринків праці;

наявність гнучкої системи організації роботи використання платіжних систем на основі принципів комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності кожного працівника. У зв'язку з цим значна увага має приділятися оцінці і оплаті праці працівника);

високий рівень участі співробітників та робочих груп в обговоренні проблем та управлінських рішень;

делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління персоналом;

функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником у всій стратегічній моделі HR-менеджменту [53-55].

Таким чином, результати проведеного дослідження досвіду управління персоналом виробничого підприємства дають можливість стверджувати, що працівники підприємства, як його споживачі, вільні робити вибір на користь певного підприємства, розділяти його цінності, стратегію та критерії успіху. Для довгострокового успішного розвитку виробничого підприємства важливе управління цим вибором на свою користь. Тільки так можна залучити необхідних підприємству працівників, досягти максимального рівня розвитку їх потенціалу та підтримання їх лояльності до підприємства.

В процесі пошуку працівників у сучасних умовах основна увага приділяється досягненням працівника та його досвіду роботи. Водночас завжди потрібно пам'ятати, що працівники, маючи потенціал та знання, можуть бути більш продуктивними та мотивованими, ніж кандидати з більшим досвідом роботи. Нові вимоги висуваються до професійного рівня, компетентності та кваліфікації цих перспективних працівників. Ці вимоги ґрунтуються на певних моментах, таких як: ініціативність, навички тривалої роботи в стресових ситуаціях, креативність, навички швидко обробляти та засвоювати великі обсяги інформації, пристосовуваність до змін,

ініціативність, здатність швидко та якісно приймати оптимальні рішення, можливість продовжувати навчання та ін.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що управління персоналом – це діяльність, яка спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів з метою досягнення цілей як підприємства, так і особистісних цілей працівників. Сьогодні все частіше ефективність використання персоналу розглядають не тільки в розрізі економічності, продуктивності, а враховуються такі моменти як задоволеність працівників своєю роботою, рівень самооцінки працівників, мотивація персоналу до ефективної роботи та ін. Саме працівник на сьогодні є найважливішим елементом на виробництві підприємства, найголовнішим ресурсом у конкурентній боротьбі. Адже зрозуміло, що які б не були креативні ідеї, новітні технології, найкращі умови середовища функціонування без професійно підготовленого персоналу високих результатів праці, а тим більше визначеної якості отримати майже неможливою.

2. Визначено, що оцінка ефективності системи управління персоналом виробничого підприємств – це систематичний, чітко формалізований процес, направлений на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвідношення їх результатів з підсумками роботи, показниками конкурентів і цілями підприємства.

На сьогодні оцінка функціонування системи управління персоналом виробничого підприємств вимагає вивчення та залучення досвіду провідних підприємств, водночас визначення розміру витрат і вигод загальної програми управління персоналом та співставлення її ефективності з ефективністю роботи підприємства має здійснюватися або за той же звітний період, або з подібним виробничим підприємством.

3. З'ясовано, що загальним підсумком реалізації системи управління

персоналом підприємством мають стати професійний ріст працівників (усіх відділів), прийняття якісно-нових економічних рішень і на їх основі – неперпинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва на підприємстві. На всіх рівнях суспільного виробництва система управління персоналом виробничого підприємства повинна ґрунтуватися виключно на сучасних, зокрема інноваційних методах підбору, навчання, стимулювання росту та мотивації працівників підприємства.

Наступним етапом дослідження є аналіз ТОВ «Елмеханіка» як системи управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕЛМЕХАНІКА»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Елмеханіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Елмеханіка» було засноване у 2005 році. За роки своєї діяльності компанія здобула довіру і відмінну репутацію серед китів світового та українського ринку мікроелектроніки. ТОВ «Елмеханіка» не тільки постачає електронні компоненти, але й надає технічну підтримку інженерів, знайомить з останніми новинками, допомагає прискорити вихід кінцевої продукції замовника на ринок.

У 2014 році ТОВ «Елмеханіка» успішно пройшла сертифікацію міжнародної аудиторської компанії «Trace International» і обрала для себе три головні напрями розвитку компанії:

- постачання електронних компонентів;
- виробництво корпусів для електронних приладів (цех металообробки);
- виробництво та встановлення систем моніторингу транспорту (GPS/GSM/GPRS обладнання) та систем оплати проїзду у міському транспорті.

Повна назва товариства українською мовою – Товариство з обмеженою відповідальністю «Елмеханіка», скорочено – ТОВ «Елмеханіка».

Спеціалізація підприємства:

- ВЧ/НВЧ компоненти;
- поставки безпосередньо від виробників;
- можливість замовлення зразків та реєстрації проектів для отримання мінімальних цін на комплектуючі;
- регулярні замовлення з світових складів електронних компонентів;
- відповідальність за кожне замовлення: на 100 грн. чи на 1000000 грн.;

повага до кожного клієнта;

стабільність: компанія працює на ринку вже 9 років і пропонує власний досвід та знання для вибору найоптимальніших рішень поставлених завдань;

динамічний розвиток: 2005 рік – поставки від 5 виробників, а вже у 2014 році – поставки від більш ніж 200 світових виробників;

довіра замовників (серед замовників заводи-виробники систем зв'язку, науково-дослідні інститути, приватні підприємства, ремонтні організації, підприємці);

надійність (ТОВ «Елмеханіка» намагається побудувати довгострокові відносини з кожним замовником).

Місцезнаходження товариства: 36008, м. Полтава, Харківське шосе , ба.

Сайт: www.elmechanics.com

Електронна пошта: magazin@elmechanics.com

Галузі по КВЕД:

оброблення та нанесення покриттів на метали;

загальні механічні операції.

Предметом діяльності ТОВ «Елмеханіка» як постачальника електронних компонентів, матеріалів та систем від провідних світових виробників мікроелектроніки є:

мікросхеми (лінійні, пам'яті, логіки, мікросхеми управління живленням, багатофункціональні, датчики, кодери/декодери, детектори/контролери, обмежувачі, підсилювачі, модулі);

транзистори, діоди, тиристори, силові модулі;

генератори, резонатори, перетворювачі, змішувачі, фазообертачі, фазові детектори, модулятори, помножувачі;

конденсатори, резистори, обмежувачі сигналів, атенюатори, відгалужувачі, лінії затримки, індуктивності, фільтри, циркулятори, ізолятори;

готові модулі (приймачі, передавачі, прийомопередавачі);

системи та підсистеми (ВЧ/НВЧ підсилювачі потужності, промислові блоки живлення, фільтри живлення, перемикаючі стабілізатори, зарядні/розрядні пристрої, тормозні резистори, транзистори);

роз'єми, з'єднувачі, навантаження, коаксиальні кабелі, штирі, ковпачки від пилу, клеми;

електромеханіка (реле, перемикачі, тепловідводи, ЕМІ прокладки, фільтри, підстроєчні компоненти);

компоненти бездротового зв'язку (Bluetooth, GPS, Wi-Fi, Zigbee, 2G/3G/4G, ISM, модулі, шлюзи, модеми, набори для розробників;

джерела живлення (AC/DC, DC/DC, ЕМІ фільтри);

антени;

матеріали для плат;

та інші компоненти для таких сфер застосування як радіолокація, авіаційна радіоелектроніка, супутниковий зв'язок, широкополосна передача даних, бездротовий зв'язок, промислова електроніка, лабораторні випробування, енергетика.

ТОВ «Елмеханіка» є офіційним ексклюзивним представником компаній:

Beel Technologies;

Cobham Microwave;

Diamond Antenna & Microwave Corp.;

Mikroelektronika;

Southwest Microwave;

Sainty Tech Communications;

Synergy Microwave Corporation;

Temex-Ceramics;

Transcom.

Конкуренти ТОВ «Елмеханіка» представленні у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Головні конкуренти ТОВ «Елмеханіка»

Назва підприємства	Характеристика	Сайт
Інтернет – магазин електронних компонентів «Лівен»	Пропонують широкий асортимент комплектуючих, джерел живлення, електротехнічної продукції, паяльного і вимірювального обладнання зі складу компанії і від великих світових дистриб'юторів та виробників.	https://liven.com.ua/uk/
ТОВ «КСК-АВТОМАТИЗАЦІЯ»	Компанія представляє на ринку України продукцію від 43 виробників з Німеччини, Франції, Італії, Японії, Іспанії, Швеції та Англії. Пропонують 2000 найменувань номенклатури, загальна кількість більше 36 000 виробів.	https://www.kck.ua/ua
ТОВ «Radiolux»	Пропонують широкий асортимент електронних компонентів, паяльного обладнання, радіоматеріалів, вимірювальних приладів, радіотехнічного інструменту, пристроїв та модулів.	http://radiolux.com.ua/index.php
ФОП СОХАНЬ	Продають джерела живлення, електротехнічну продукцію, радіотехнічний інструмент.	http://carled.business.site/

Отже, у ТОВ «Елмеханіка» є конкуренти, які мають власну позитивну репутацію, працюють на ринку довгий час. Головними перевагами конкурентів є те, що вони орієнтуються не тільки на вітчизняного споживача, але і на зовнішні ринки. У деяких компаніях розроблено інформативний та легкий у користуванні сайт, який перекладено більше ніж 4 мовами.

Для більш точної характеристики підприємства необхідно розглянути організаційну структуру управління ТОВ «Елмеханіка» (рис. 2.1). Свою діяльність ТОВ «Елмеханіка» здійснює згідно статуту [56] та колективного договору [23]. Характеризуючи систему управління ТОВ «Елмеханіка», слід зазначити, що вона є відкритою. Існують канали входу та виходу з неї, а саме вхідним каналом є ресурси, вихідним – товари та послуги.

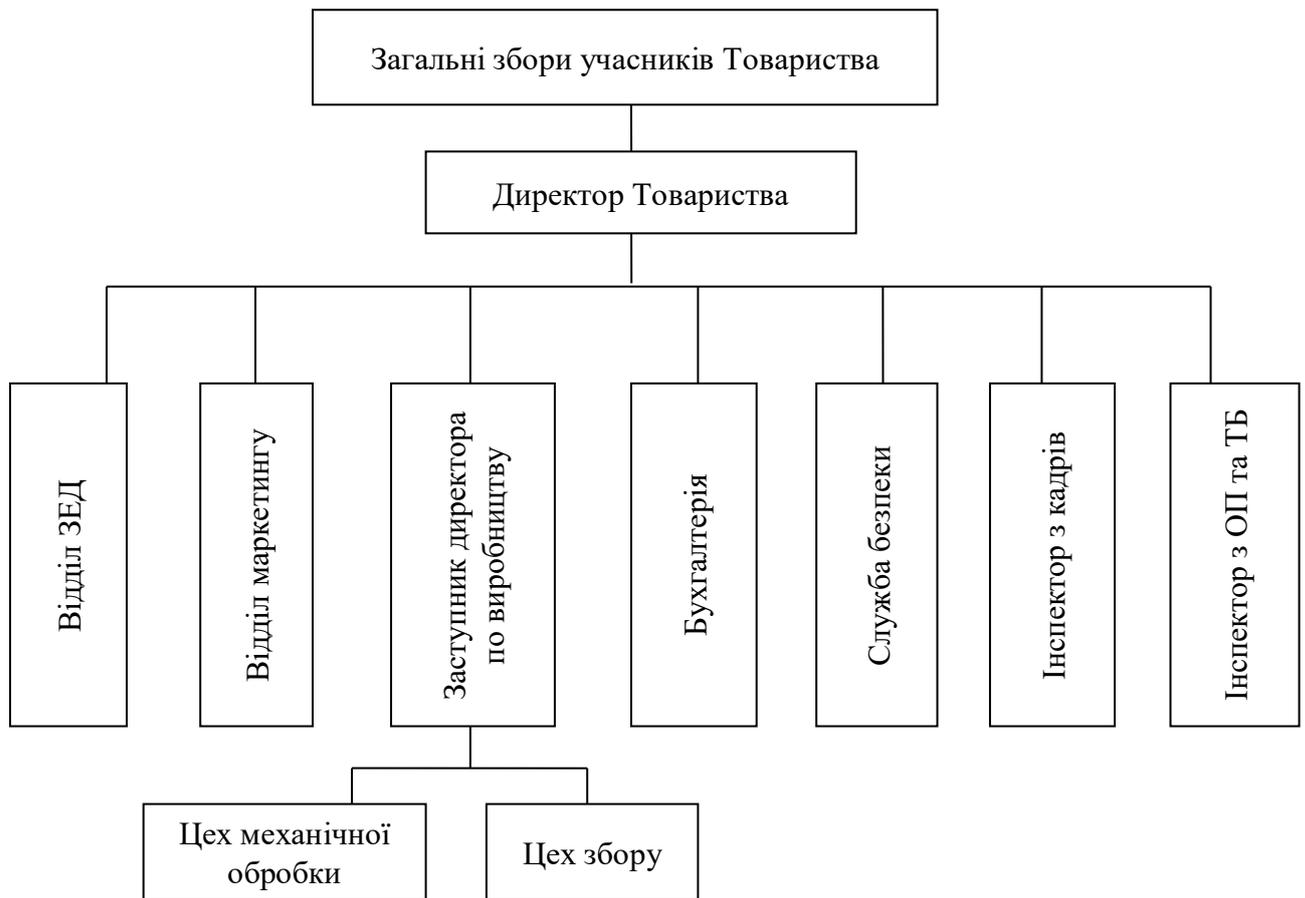


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Елмеханіка»

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначеними на певний строк.

До виключної компетенції загальних зборів учасників належить:

визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

внесення змін до статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

створення та відкликання виконавчого органу товариства;

визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

прийняття рішення про ліквідацію товариства тощо.

У Товаристві створюється виконавчий орган у особі Директора. До компетенції Директора Товариства належить представляти товариство у відносинах з усіма підприємствами, організаціями, установами та

громадянами, має право першого підпису фінансових документів, здійснювати прийом та звільнення робітників Товариства, видавати накази, розпорядження й давати вказівки, обов'язкові для всіх працівників Товариства тощо.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ТОВ «Елмеханіка» здійснює управління експортним потенціалом підприємства і створення конкурентоздатної продукції; забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами; освоєння нових форм виробничої, науково-технічної і інвестиційної співпраці; підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення.

Основною функцією відділу ЗЕД ТОВ «Елмеханіка» є забезпечення стабільної і адекватної, потенційним можливостям підприємства, зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами.

Основними видами робіт, виконуваних відділом, є наступні:

- організація експортно-імпортних операцій;
- валютно-фінансові операції;
- декларування і митне оформлення вантажів;
- встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- науково-інформаційна робота;
- пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок;
- вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Декларування і митне оформлення є одними з головних напрямів діяльності відділу ЗЕД, оскільки не тільки споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але і основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини і товарів. Декларування вантажів припускає оформлення наступних документів:

- вантажних митних декларацій (ВМД);
- електронних копій ВМД;

декларацій митної вартості;

описів документів, що прикладаються до ВМД.

Кінцевим результатом діяльності декларанта є отримання митної відмітки «Випуск дозволений». Відповідно до цих загальних задач і напрямів діяльності відділу ЗЕД його працівники мають свої конкретні обов'язки.

Заступник директора по виробництву ТОВ «Елмеханіка» керує роботою з оперативного регулювання процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні стандартів і технічних умов на її якість.

Координує роботу функціональних та виробничих підрозділів з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства, вживає заходів щодо забезпечення ритмічності календарних планів виробництва, запобігання та усунення порушень перебігу виробничого процесу.

Забезпечує розроблення бізнес-планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві та в його підрозділах. Організовує контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів продукції.

Забезпечує ведення виробничо-оперативної документації на підприємстві, організацію збирання, оброблення і накопичення оперативної інформації з питань виробничої діяльності підприємства, розроблення та впровадження заходів щодо зниження непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Бере участь у роботі з: розроблення довгострокових програм розвитку виробництва, розгляду та погодження проектів виробничих одиниць, що будуються та реконструюються, аналізу техніко-економічних показників роботи і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, проведення заходів щодо удосконалення структури управління, визначення

потреби в матеріально-технічних ресурсах; розроблення заходів щодо економії матеріальних ресурсів.

Розглядає і погоджує подані виробничими підрозділами розрахунки потреб у обладнанні та матеріалах.

Інспектор з кадрів ТОВ «Елмеханіка» виконує такі функції:

організовує роботу з персоналом у відповідності із загальними цілями розвитку підприємства і конкретними напрямками кадрової політики для досягнення ефективного використання і професійного удосконалення працівників;

забезпечує комплектування підприємства працівниками необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації;

визначає потребу в персоналі, вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами;

здійснює підбір кадрів, проводить співбесіди з кандидатами на роботу, у тому числі з випускниками навчальних закладів, з метою комплектування штату працівників;

організовує навчання персоналу, координує роботу по підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри;

доводить інформацію з кадрових питань і важливих кадрових рішень до відома всіх працівників;

організовує проведення оцінки результатів трудової діяльності працівників, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад.

Головний бухгалтер ТОВ «Елмеханіка» забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних. Організує роботу бухгалтерської служби, контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій. Вимагає від підрозділів, служб та працівників

забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів тощо.

Головними завданнями діяльності інспектора з ОП та ТБ ТОВ «Елмеханіка» є:

підтримка ефективної системи менеджменту у сфері охорони праці, заснованої на вимогах чинного законодавства та міжнародних стандартів у галузі безпеки праці та охорони здоров'я OHSAS 18001:2007 «Система управління з безпекою праці та охороною здоров'я»;

розроблення та впровадження Комплексних заходів, планів з охорони праці для досягнення встановлених умов і безпеки праці до нормативних вимог, рівня міжнародних стандартів та підвищення існуючого рівня охорони праці;

аналіз результатів ідентифікацій небезпек та оцінок пов'язаних з ними ризиків на кожному робочому місці в кожній структурній одиниці підприємства;

виділення достатніх організаційних, матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів для забезпечення виконання взятих зобов'язань;

запровадження найкращих доступних технологій у всіх сферах виробництва;

додержання вимог нормативно-правових актів в галузі безпеки праці і охорони здоров'я при розробці політики закупівель, технологій, матеріалів і устаткування, виконання робіт і послуг підрядниками;

проведення експертизи стану охорони праці та безпеки промислового виробництва на відповідність вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки;

планування та здійснення діяльності, спрямованої на попередження виникнення нещасних випадків та професійних захворювань;

підвищення культури виробництва, освітнього та професійного рівня працівників у галузі охорони праці;

страхування життя співробітників, що забезпечує їх соціальну захищеність;

взаємодія з державними, громадськими установами, підприємствами та організаціями з метою створення безпечних та нешкідливих умов праці на підприємстві.

Відповідно до ст. 29 Закону України «Про охорону праці» [25] до працівників на ТОВ «Елмеханіка» застосовується заохочення за активну участь та ініціативу у здійсненні заходів щодо підвищення безпеки та покращення умов праці. Стимулювання передбачає моральні та матеріальні заохочення. До числа останніх належать: премії, винагороди за виконану конкретну роботу, винахідництво та раціоналізаторські пропозиції з питань охорони праці. Джерелом стимулювання діяльності з охорони праці є фонди охорони праці.

Основні конкуренти підприємства є досить сильними та мають розгалужену збутову мережу та надійні партнерські зв'язки з інвесторами та партнерами. Проведений аналіз прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища підприємства, дозволяє здійснити SWOT-аналіз для ТОВ «Елмеханіка» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ТОВ «Елмеханіка»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ввести до штату посаду менеджера з рекламної діяльності. 2. Удосконалити сайт підприємства. 3. Активізувати маркетингову діяльність. 4. Посилення міжнародної співпраці та збільшення потоку закордонних клієнтів. 5. Розробити систему бонусів та знижок постійним клієнтам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Зменшення кількості споживачів через інновації існуючих конкурентів. 3. Зміни у системі оподаткування. 4. Нестабільна економічна ситуація в країні. 5. Нестабільність курсів світових валют, що вплине на розрахунки із іноземними постачальниками. 6. Перебої у поставках товарів із-за кордону.

Продовження таблиці 2.2

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємство працює на ринку довгий час. 2. Співпраця із закордонними постачальниками із Німеччини, США, Франція. 3. Кваліфікований персонал. 4. Широкий асортимент продукції. 5. Активно діє сайт підприємства (Інтернет – магазин). 6. Проведення акцій та надання знижок. 7. Якісна продукція, що відповідає міжнародним стандартам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація лише на вітчизняний ринок. 2. Не досконалий сайт підприємства. 3. Наявність лише одного магазину (знаходиться у м. Полтава). 4. Низький рівень маркетингу. 5. Не можливість повернення товару.

Розроблена матриця SWOT-аналізу свідчить про те, що підприємство має досить сильні конкурентні переваги, розроблений та активно діє Інтернет – магазин ТОВ «Елмеханіка», відбувається активна співпраця із іноземними постачальниками високоякісної продукції., однак на його діяльність негативно впливає наявність конкурентів, а також орієнтація на внутрішній ринок.

Перейдемо до оцінки кількісних та якісних показників управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка». Аналіз структури персоналу підприємства дозволить зробити висновки про те, як функціонує його соціально-психологічна підсистема. Адже персонал є одним із головних ресурсів будь-якого підприємства. Тому аналіз структури персоналу ТОВ «Елмеханіка» розпочнемо з оцінки чисельності окремих категорій працівників підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Елмеханіка» за категоріями зайнятих за 2018-2020 роки

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+; -) 2020 р. у % до	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	11	10,17	13	10,92	13	10,56	0,39	(0,36)

Продовження таблиці 2.3

у тому числі:								
керівники	4	3,7	4	3,36	4	3,25	(0,45)	(0,11)
спеціалісти	5	4,62	8	6,72	8	6,6	1,98	(0,12)
технічні працівники	2	1,85	1	0,84	1	0,8	(1,05)	(0,04)
Виробничий персонал	97	89,83	106	89,08	110	89,44	(0,49)	0,36
Разом	108	100	119	100	123	100	13,88	3,36

Як бачимо з табл. 2.3 на підприємстві у 2020 р. відбувається збільшення кількості персоналу. Так, управлінського персоналу у 2018 р. нараховувалось 11 осіб, а вже у 2020 р. – 13 осіб. Така тенденція стосується і виробничого персоналу, який збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,36 пункти. Загальна чисельність усього персоналу за період, що аналізується, збільшилась на 15 осіб.

Звичайно, більшу частину питомої ваги працюючих на ТОВ «Елмеханіка» складає виробничий персонал (89%), а іншу – управлінський персонал – 11% (рис. 2.2). Спостерігається зростання питомої ваги управлінського персоналу і відповідне виробничого. Структура персоналу є достатньо ефективною, так як на 1 управлінця припадає 4 особи виробничого персоналу, при нормі керованості 5-7 осіб.

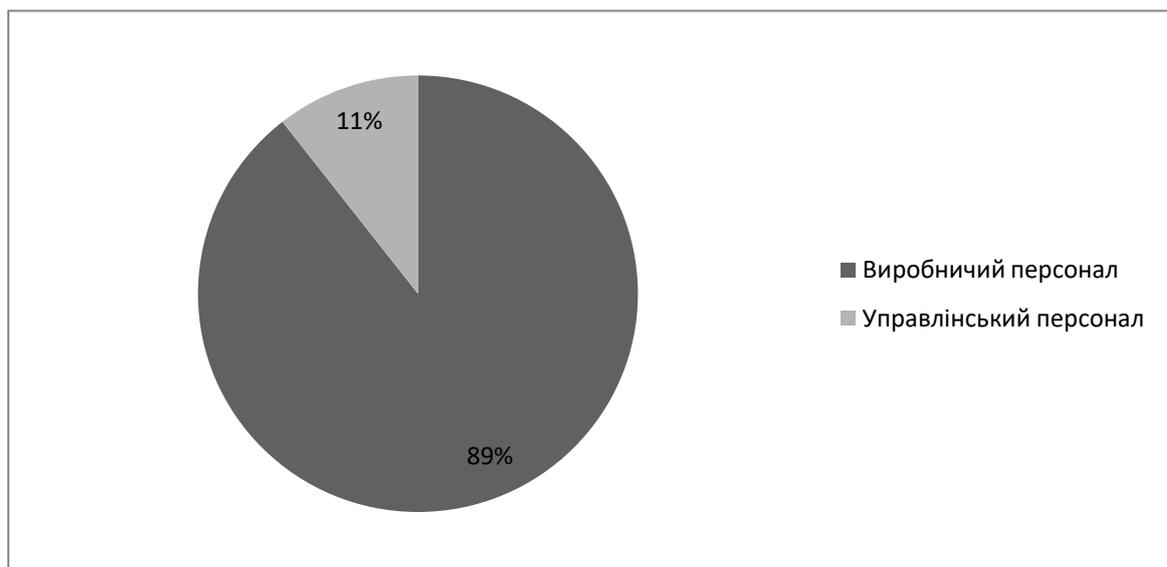


Рисунок 2.2 – Розподіл персоналу ТОВ «Елмеханіка» по категоріях зайнятих у 2020 р., %

Далі проведемо аналіз характеристики персоналу ТОВ «Елмеханіка» за статтю (табл. 2.4). Персонал вважається тією складовою частиною виробництва, який дуже чутливо реагує на техніко-економічні та організаційні переміни, що відбуваються на підприємстві, фірмі. Позитивні і негативні наслідки керівництва виробничо-господарськими процесами перш за все відображаються на кількісно-якісних характеристиках працюючих.

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу ТОВ «Елмеханіка» за статтю за 2018-2020 роки

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. у % до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Чоловіки	87	97	98	80,55	81,51	79,67	(0,88)	(1,84)
Жінки	21	22	25	19,45	18,49	20,33	0,88	1,84
Разом	108	119	123	100	100	100	х	х

Зобразимо динаміку чисельності окремих груп працівників ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр. на рис. 2.3.

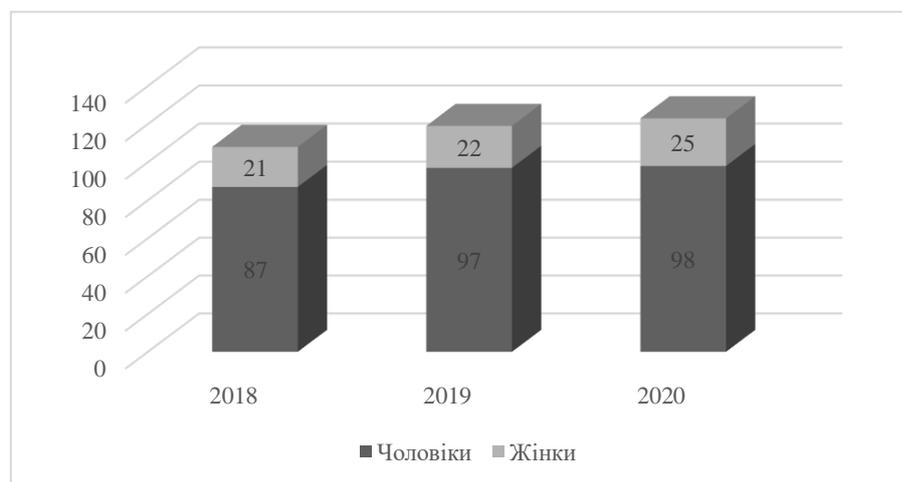


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності окремих груп працівників ТОВ «Елмеханіка» за 2018 – 2020 рр., осіб

Отже, переважну частину персоналу підприємства складають чоловіки (80%), а 20% – жінки. Таке співвідношення пов'язано з предметом діяльності

товариства, відповідно більшість жінок на підприємстві входять до адміністративного персоналу.

Проведемо аналіз чисельності окремих категорій працівників ТОВ «Елмеханіка» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності окремих категорій працівників ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+;-) 2020 р. до:			
				2018 р.		2019 р.	
				осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	108	119	123	15	13,88	4	3,36
з них:							
- працівники основного складу, осіб	104	115	119	15	14,42	4	3,47
крім того: сумісники, осіб	4	4	4	х	100	х	100

Як ми бачимо, протягом 2018-2020 рр. відбувається збільшення середньооблікової кількості штатних працівників. У 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось збільшення кількості штатних працівників на 3,36%, а порівняно з 2018 р. – на 13,88%. Це свідчить про те, що ТОВ «Елмеханіка» стабільно працює на ринку, має потребу у підборі нового кваліфікованого персоналу.

Щоб проаналізувати загальну структуру та динаміку персоналу ТОВ «Елмеханіка», необхідно користуючись відповідними статистичними формами, провести аналіз чисельності окремих категорій працівників (табл. 2.6). Проаналізувавши вікову структуру персоналу на ТОВ «Елмеханіка» можемо зробити висновки, що більшість працівників мають вік 35-49 років так у 2019 р. їх кількість становила 45 осіб, а у 2020 р. – 49 осіб. Також більшу питому вагу у 2020 році складає молодь віком від 25 до 34 років (30,89%), а найнижчу – працівники після пенсійного віку (1,62%). При цьому спостерігається тенденція до зменшення питомої ваги молоді

віком від 15 до 28 років на 5,05% у 2020 р. порівняно з 2019 р., що свідчить про відсутність тенденції до оновлення молодого персоналу.

Таблиця 2.6 – Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 роки

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+; -) 2020 р. у % до:	
	Осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	19	17,59	18	15,12	21	10,07	(7,52)	(5,05)
25-34 років	32	29,63	34	28,58	38	30,89	1,26	2,31
35-49 років	39	36,12	45	37,82	49	39,83	3,71	2,01
50-54 років	8	7,4	10	8,4	10	8,13	0,73	(0,27)
55-59 років	7	6,49	8	6,72	5	4,07	(2,42)	(2,65)
Після пенсійні роки	3	2,77	4	3,37	2	1,62	(1,15)	(1,75)
Разом	108	100	119	100	123	100	х	х

Працівники після пенсійних років за звітний період на ТОВ «Елмеханіка» займають управлінські посади, а не виробничі. Відповідно зменшується кількість працівників у віковій категорії 55-59 років.

Далі проведемо аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Елмеханіка» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 роки

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	х	х	х	х	х	х	х	х
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	29	26,85	31	26,05	31	25,2	(1,65)	(0,85)
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	7	6,48	8	6,72	9	7,32	0,84	0,6

Продовження таблиці 2.7

Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	62	57,41	69	57,98	70	56,91	(0,5)	(1,07)
Разом	108	100	119	100	123	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	2	1,85	4	3,36	6	4,89	3,04	1,53
Навчались за кордоном	8	7,41	7	5,88	7	5,69	(1,72)	(0,19)

Працівники із середньою освітою на підприємстві відсутні. Зросла кількість працівників із вищою освітою. У 2020 р. їх кількість становила 9 осіб, що на 2 особи більше за 2018 р. та на 1 особу більше за 2019 р. Відбувається поступова перекваліфікація персоналу, так у 2020 р. перекваліфікацію пройшло на 2 особи більше, ніж у 2019 р. Така тенденція є позитивною, оскільки відбувається підвищення кваліфікації персоналу. Персонал, який навчався за кордоном на підприємстві відсутній.

Можемо зробити висновки, що на підприємстві працюють кваліфіковані працівники з вищою освітою, керівництво проводить перекваліфікацію персоналу, особливу увагу приділяючи працівникам, які займають керівні посади.

Для кращого розуміння структури персоналу ТОВ «Елмеханіка» розглянемо характеристику та динаміку руху персоналу (табл. 2.8). На підприємстві відбувається зменшення кількості звільнених працівників, так у 2018 р. було звільнено 17 осіб, а у 2020 р. лише 5 осіб. Така тенденція є позитивною, оскільки можемо прослідкувати збільшення кількості штатних працівників. У 2020 р. відсутні звільнення за порушення трудової дисципліни, однак у 2018 р. було звільнено 2 осіб за статтю. Негативним є збільшення втрачених годин за рік, так у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось збільшення на 0,96%, а порівняно з 2018 р. – на 0,47%. Негативна тенденція спостерігається у зменшенні кількості відпрацьованих годин за рік: так у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось зниження на 0,96%, а порівняно з 2018 р. – на 0,47%.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 роки

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+; -) 2020 р. у % до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Облікова чисельність працівників, осіб	108	100	119	100	123	100	13,8	3,36
з них : жіночої статі	21	19,44	22	18,48	25	20,32	0,88	1,84
Звільнено працівників, осіб	17	15,74	7	5,88	5	3,75	(11,99)	(2,13)
з них за:								
власним бажанням	15	13,88	6	5,04	5	3,75	(10,13)	(1,29)
порушення дисципліни	2	1,85	1	0,84	-	-	(1,85)	(0,84)
Кількість годин: відпрацьованих за рік	189135	91,63	219580	92,12	215303	91,16	(0,47)	(0,96)
втрачених за рік	17277	8,37	18777	7,88	20857	8,84	0,47	0,96

Отже, незначне зростання кількості звільнених працівників свідчить про це, що такий перебіг подій є природнім та не викликаний негативними змінами на підприємстві.

Розрахуємо показники руху персоналу на підприємстві, дані вносимо до табл. 2.9. Коефіцієнт поновлення персоналу у 2020 р. склав 0,074, що на 0,08 менше за 2019 р. і на 0,04 менше за 2018 р. Така ситуація відбулася за рахунок того, що кількість прийнятих на роботу працівників у 2020 р. збільшилася на 15 осіб порівнюючи з 2018 р.

Коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 р. склало 0,042, що на 0,022 менше за 2019 р. і відбулося за рахунок того, що кількість звільнених робітників у 2020 р. дорівнювала 5 особам, що на 12 осіб менше за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Елмеханіка» та їх динаміки за 2018-2020 роки

Коефіцієнти	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+; -) 2020 р. у в.п. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,161	0,158	0,074	(0,041)	(0,088)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,116	0,064	0,042	(0,074)	(0,022)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,112	0,058	0,04	(0,072)	(0,018)
Коефіцієнт абсентеїзму	0,083	0,078	0,083	-	0,005

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. складав 0,04, що на 0,018 менше за 2019 р. та на 0,072 менше за 2018 р., що зумовлено зменшенням кількості звільнених працівників. Коефіцієнт абсентеїзму у 2020 р. становив 0,083, що на 0,005 менше за 2019 р. Така тенденція свідчить про те, що кількість непродуктивних витрат праці за звітні роки значно зменшилася.

Наостанок необхідно проаналізувати структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Елмеханіка» (табл. 2.10), адже це є важливою складовою витрат підприємства та фінансування соціально-психологічної підсистеми організації.

Таблиця 2.10 – Структура фонду заробітної плати ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 роки

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+,-) у тис. грн. 2020 р. до:	
	сума	%	сума	%	сума	%	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати, всього	1059,1	100	2182,8	100	2381,6	100	124,87	9,12
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	615,7	58,13	1272,7	58,31	1439,2	60,43	2,3	2,12
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	427,3	40,35	892,8	40,9	922,5	38,73	(1,62)	(2,17)
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	16,1	1,52	17,3	0,79	19,9	0,84	(0,68)	0,05

Проведений аналіз показав, що за аналізований період у 2020 р. фонд заробітної плати зріс, так порівняно з 2018 р. – на 124,87 тис. грн., порівняно з 2019 р. – на 9,12 тис. грн. Так як чисельність персоналу збільшилась, фонди як основної, так і додаткової заробітної плати зросли. Це в свою чергу підвищило рівень заробітної плати працівників підприємства. Проте негативним є невелика частка заохочувальних виплат та премій, які у 2020 р. склали із усього фонду заробітної плати лише 0,84%.

Отже, за роки своєї діяльності ТОВ «Елмеханіка» здобула довіру і відмінну репутацію серед китів світового та українського ринку мікроелектроніки. ТОВ «Елмеханіка» не тільки постачає електронні компоненти, але й надає технічну підтримку інженерів, знайомить з останніми новинками, допомагає прискорити вихід кінцевої продукції замовника на ринок.

У 2014 році ТОВ «Елмеханіка» успішно пройшла сертифікацію міжнародної аудиторської компанії «Trace International» і обрала для себе три головні напрями розвитку компанії: постачання електронних компонентів; виробництво корпусів для електронних приладів (цех металообробки); виробництво та встановлення систем моніторингу транспорту (GPS/GSM/GPRS обладнання) та систем оплати проїзду у міському транспорті. SWOT - аналіз показав, що ТОВ «Елмеханіка» має можливості для виходу на нові ринки збуту, однак існує загроза появи нових конкурентів. На підприємстві використовують та дотримуються інструкцій, положень щодо охорони праці.

Конкурентна перевага ТОВ «Елмеханіка» може бути досягнута пропозицією споживачам розширеного асортименту продуктів, відмінних від конкурентів і більш повного задоволення вимогам покупців не тільки вітчизняної, але і закордонної цільової групи.

Керівництво ТОВ «Елмеханіка» знаходиться в пошуках необхідних, кваліфікованих працівників, що в свою чергу, дасть змогу ефективно працювати і бути конкурентоспроможними.

Тому далі необхідно проаналізувати інші показники функціонування підприємства, а саме провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Елмеханіка».

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Елмеханіка»

З метою визначення основних тенденцій розвитку суб'єкта господарювання управлінський персонал та інші суб'єкти соціально-економічного середовища використовують різні за змістом аналітичні процедури. Проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства покликане оцінити здійсненні господарські операції з точки зору їх впливу на тенденції зміни величини господарських засобів, джерел їх утворення, доходів, витрат та фінансових результатів щодо надання інформації про ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність тощо.

Для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр. використаємо форму № 1 «Баланс» (Додаток Б); форму № 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток В); форму №1-ПВ «Звіт з праці» (Додаток Г) [57] і занесемо усі дані у загальну таблицю 2.11.

Після проведених розрахунків можемо зробити висновки, що на підприємство працює в цілому стабільно, але є деякі відхилення у показниках, які свідчать про недосконалість системи управління підприємством та можливі проблеми господарської діяльності. Так, виявлено, що на ТОВ «Елмеханіка» відбуваються значні коливання середньої вартості власного капіталу: у 2020 р. вона склала 2116,5 тис. грн., що на 1860,8 тис. грн. більше за 2019 р. та на 3573,3 тис. грн. більше за 2018 р.

Причиною такого коливання є зниження нерозподіленого прибутку. Зменшення нерозподіленого прибутку на підприємстві свідчить про нестабільність ділової активності підприємства. Динаміку середньої вартості власного капіталу ТОВ «Елмеханіка» наведено на рис. 2.4.

Таблиця 2.11 – Фінансово-економічні показники господарської діяльності ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	11909,55	12958,65	14396,25	2486,7	20,88	1437,6	11,09
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	(1456,8)	255,7	2116,5	3573,3	245,28	1860,8	727,73
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4065,15	3811,35	3419,35	(645,8)	(15,89)	(392)	(10,29)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	224,15	305,7	387,15	163	72,72	81,45	26,64
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	3988,05	5059,4	7037,45	3049,4	76,46	1978,05	39,1
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	108	119	123	15	13,88	4	3,36
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5177,8	7482,9	8746,6	3568,8	68,92	1263,7	16,88
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	5177,8	7482,9	8746,6	3568,8	68,93	1263,7	16,89
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	4211,5	6039,2	6940,8	2729,3	64,81	901,6	14,93

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	1059,1	2182,8	2381,6	1322,5	124,87	198,8	9,11
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8172,1	15285,7	16135,5	7963,4	97,45	849,7	5,56
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	2278,2	4639,4	5625,5	3347,3	146,92	986,1	21,25
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	1844,5	2555,2	3562,6	1718,1	93,14	1007,4	39,42
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	27,9	92,4	154,8	126,9	454,83	62,4	67,53
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27,9	92,4	154,8	126,9	454,83	62,4	67,53
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	47,9	62,88	71,11	23,17	48,32	8,23	13,09
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,829	0,846	0,862	0,03	3,96	0,02	1,82
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,25	0,31	0,35	0,1	39,84	0,04	12,14
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,11	0,12	0,14	0,03	27,27	0,02	16,66
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	1,27	1,96	2,55	1,28	100,83	0,59	30,29
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,29	1,48	1,24	(0,06)	(4,27)	(0,24)	(15,97)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	277	243	290	12,37	4,46	46,25	19
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,19	0,35	0,39	0,2	104,28	0,03	9,15
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	81,33	80,71	79,35	(1,98)	(2,44)	(1,35)	(1,68)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	0,23	0,71	1,08	0,84	x	0,36	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	(1,92)	36,14	7,31	9,23	x	(28,82)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	43,8	42,31	51,33	7,53	x	9,02	x

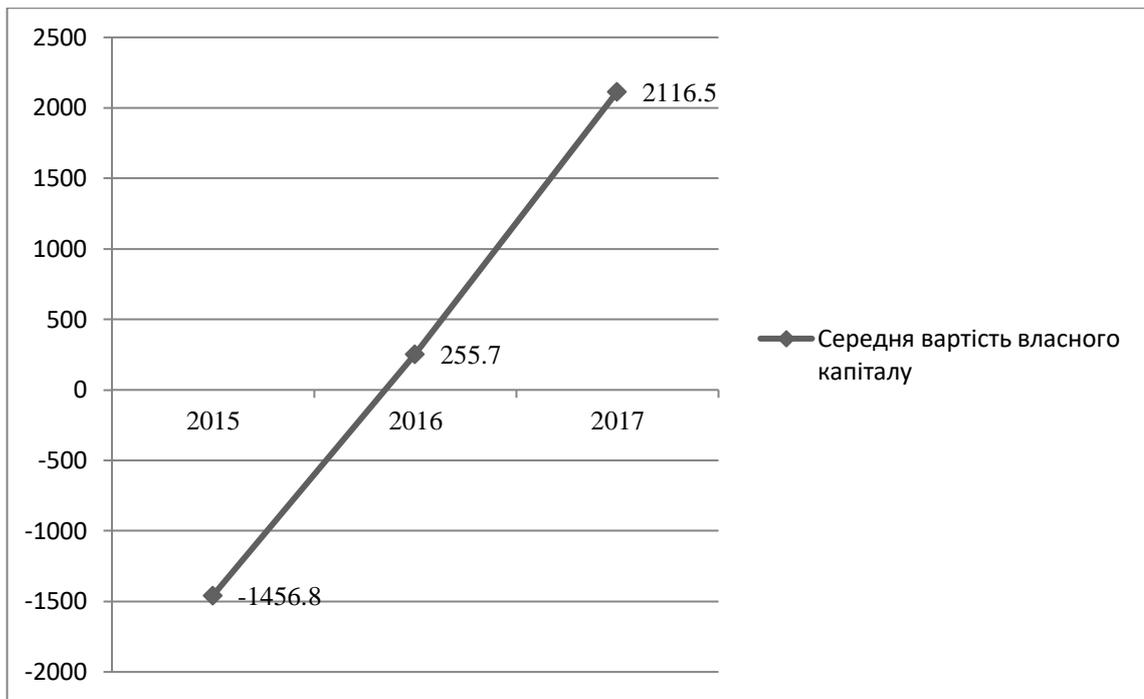


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості власного капіталу ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Елмеханіка» показує, що відбувається зменшення їх вартості, у 2020 р. показник дорівнював 3419,35 тис. грн., а це на 392 тис. грн. менше за 2019 р. та на 645,8 тис. грн. менше за 2018 р.

Проте прослідковується позитивна тенденція у збільшенні середньорічної вартості нематеріальних активів: у 2020 р. склала 387,15 тис. грн., що на 81,45 тис. грн. більше за 2019 р. та на 163 тис. грн. більше за 2018 р.

Відбувається збільшення чистого доходу, так у 2020 р. він становив 8746,6 тис. грн., що на 1263,7 тис. грн. більше за 2019 р. та на 3568,8 тис. грн. більше за 2018 р. (рис. 2.5).

Визначено, що відбувається збільшення операційних витрат: так у 2020 р. вони склали 6940,8 тис. грн., у 2019 р. – 6039 тис. грн. (збільшення на 14,93%), а у 2018 р. – 4211,5 тис. грн. (збільшення на 64,81%).

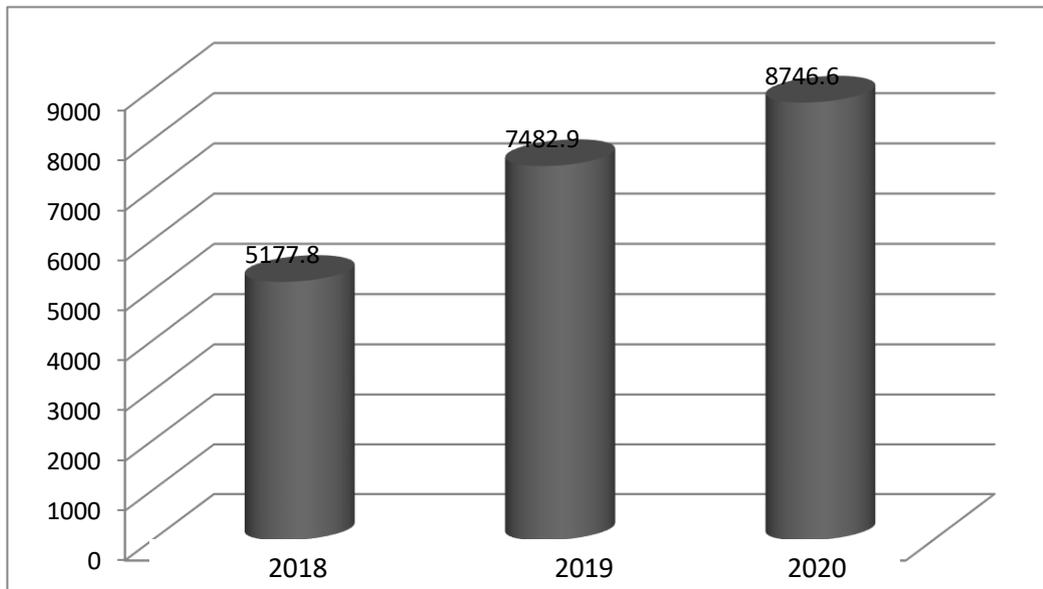


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр., тис. грн.

При цьому спостерігається збільшення прибутку ТОВ «Елмеханіка» (рис. 2.6), що свідчить про раціональне управління операційними витратами, яке адаптоване до господарської діяльності в оперативному та стратегічному аспектах.

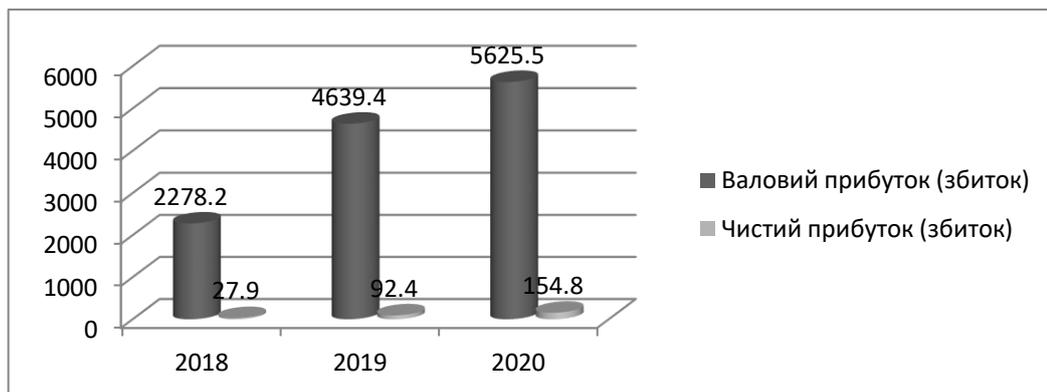


Рисунок 2.6 – Динаміка валового та чистого прибутку на ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Позитивний економічний результат діяльності ТОВ «Елмеханіка» вплинув на можливість оновлювати основні засоби (рис. 2.7).

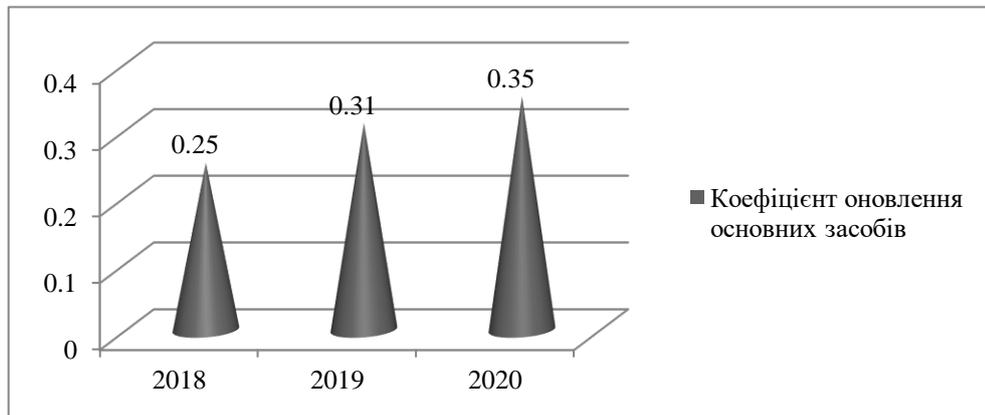


Рисунок 2.7 – Динаміка оновлення основних засобів ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр.

Продуктивність праці у 2020 р. складала 71,11 тис. грн./особу, що на 8,23 тис. грн./особу більше за 2019 р. та на 23,27 тис. грн./особу більше за 2018 р.

Фондовіддача на підприємстві за звітні роки також зросла: 2020 р. вона складала – 2,55 грн./грн., у 2019 р. – 1,96 грн./грн., у 2018 р. – 1,27 грн./грн., тобто відбулося збільшення на 0,59 грн./грн. за 2019 р. та на 1,28 грн./грн. за 2018 р.

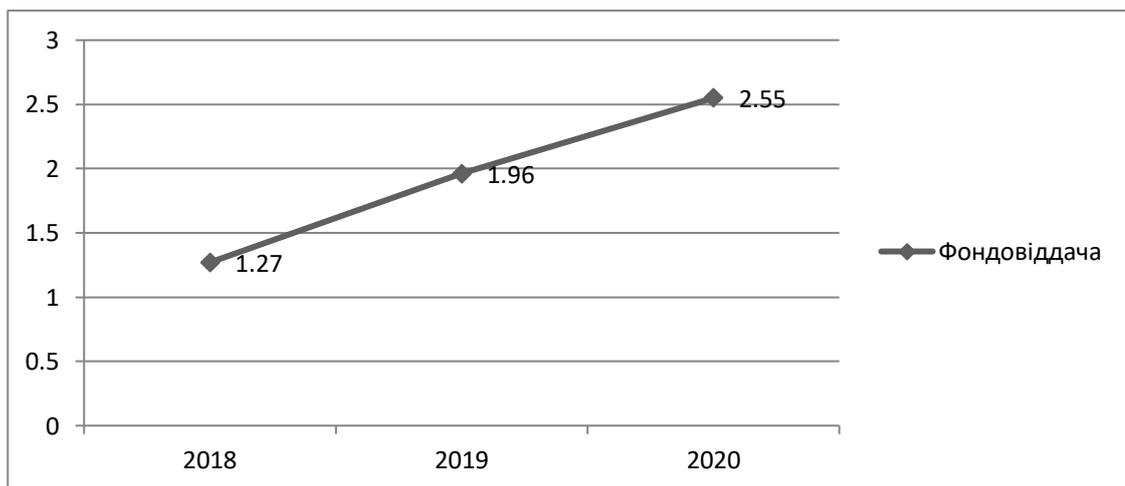


Рисунок 2.8 – Динаміка фондівіддачі на ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр., грн./грн.

Середній період обороту оборотних засобів за звітні роки помітно збільшився. Так у 2020 р. він дорівнював 290 днів, у 2019 р. 243 дні, а у 2018 р. 277 днів.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2020 р. склали 79 коп., у 2019 р. – 80 коп., у 2018 р. – 81 коп. Бачимо, що у 2020 р. порівняно із 2019 р. відбулося зменшення на 1 коп., а у порівнянні із 2018 р. зменшення на 2 коп.

Рентабельність сукупного капіталу характеризує величину віддачі сукупного капіталу підприємства, у 2020 р. цей показник склав 1,08%, що на 0,36 в.п. більше за 2019 р. та на 0,84 в.п. більше за 2018 р.

Рентабельність власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, створеного на даному підприємстві. Показник рентабельності власного капіталу у 2020 р. склав 7,31%, що на 28,82 в.п. менше попереднього 2019 року. Така тенденція свідчить про низьку рентабельність власного капіталу.

Рентабельність продукції характеризує отримання прибутку в процесі реалізації продукції на одиницю витрат в основній діяльності підприємства. Показник рентабельності продукції (рис. 2.9) у 2020 р. склав 51,33%, що на 9,02 в.п. більше від 2019 року та на 7,53 в.п. більше від 2018 року.

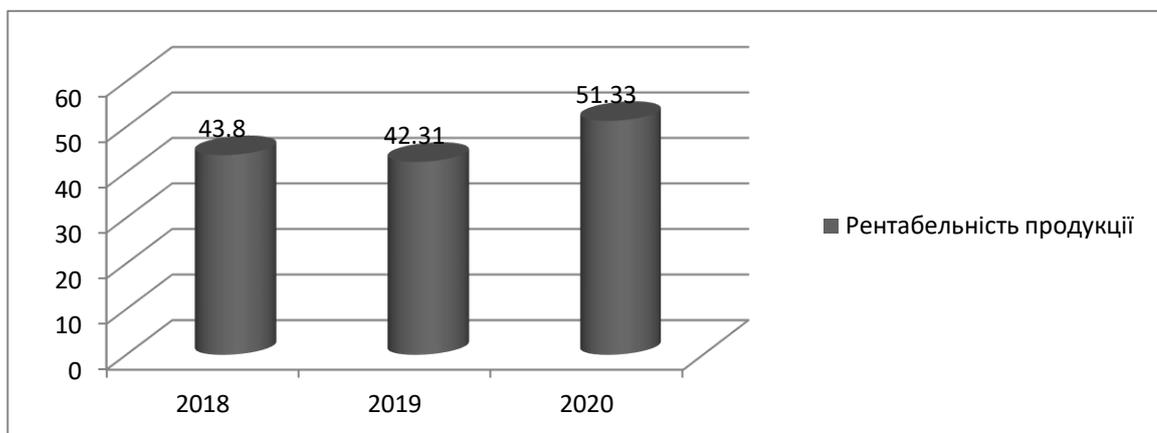


Рисунок 2.9 – Динаміка рентабельності продукції на ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр., %

Отже, аналіз фінансово-економічних показників дав нам змогу визначити загальні тенденції розвитку ТОВ «Елмеханіка», а саме те, що відбулося зростання чистого прибутку та валового прибутку на підприємстві, але існують проблеми коливаннями у середній вартості власного капіталу, відсутності преміювання працівників, зменшенням обіговості оборотних засобів, а також низькою рентабельністю власного капіталу.

Наступним кроком є оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка».

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»

В сучасних умовах господарювання управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності підприємства, яка здатна підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення нових підприємств, поглиблення конкуренції, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його діджиталізація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Звичайно, що ТОВ «Елмеханіка» намагається слідкувати за змінами в системі управління персоналом, але при цьому на підприємстві застосовуються традиційні методи управління персоналом, так само як і його оцінки.

Необхідно зазначити, що управління людськими ресурсами має відповідати методам розвитку ТОВ «Елмеханіка», захищати права і обов'язки працівників, забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і використанні людських ресурсів. Кадрова політика ТОВ «Елмеханіка» повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та найм персоналу, аналіз, планування та прогнозування кадрового потенціалу, кадрових змін на підприємстві, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної

відповідальності. Також слід не забувати про оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із агенціями, що забезпечують підприємство кадрами.

Система управління персоналом, яка склалась на ТОВ «Елмеханіка» під впливом традиційних технологій управління персоналом та використанням власного досвіду, включає такі підсистеми:

- планування персоналу;
- підбір та найм персоналу;
- оцінювання персоналу;
- організація підвищення кваліфікації персоналу;
- атестація кадрів;
- управління оплатою праці;
- мотивація персоналу;
- облік співробітників підприємства;
- організація трудових відносин на підприємстві;
- створення безпечних умов праці.

Планування персоналу на ТОВ «Елмеханіка» здійснює Інспектор з кадрів. Він слідкує за плинністю персоналу, його змінами, а також прогнозує та здійснює найм персоналу. Щорічно проводиться оцінка персоналу, кожен начальник структурного підрозділу подає річний звіт про виконання планових показників, у тому числі звітується за внесок кожного співробітника. Звичайно, що на ТОВ «Елмеханіка» при виникненні різних конфліктів чи при порушенні чинних умов праці, відбувається розгляд кожної окремої справи. Організація підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Елмеханіка» займає чільне місце, оскільки підприємство працює у виробничій сфері, відповідно усі працівники мають проходити стажування як в інших організаціях, так і за кордоном для отримання нових знань, умінь та навичок з подальшим їх впровадженням на виробництві.

За створення безпечних умов праці відповідає Інспектор з ОП та ТБ, він слідкує за дотриманням техніки безпеки на робочих місцях, а також за

проведенням планових перевірок та інструктажів серед працівників ТОВ «Елмеханіка».

ТОВ «Елмеханіка» здійснюючи свою діяльність на ринку намагається зберегти і примножити свої позиції, отримати нові конкурентні переваги. Найважливішими тенденціями розвитку, яким на підприємстві намагаються слідувати є:

розвиток інтегрованих операційних систем, які передбачають гнучке виробництво, мінімум запасів тощо;

розвиток організаційних структур через внутрішні ринки та стратегічні центри прибутку;

розвиток систем управління якістю, яка передбачає бездефектну роботу, зростання відповідальності персоналу, самоконтроль від менеджера до звичайного робітника;

розвиток систем стимулювання, тобто участь у прибутках, розвиток нематеріального стимулювання;

стабілізація складу працівників, слідкування за плинністю кадрів, постійне підвищення кваліфікації персоналу, самостійність працівників у прийнятті рішень;

залучення працівників до управління, тобто застосування демократичного стилю управління.

На ТОВ «Елмеханіка» намагаються застосовувати різні підходи до мотивації персоналу, але отриманні дані свідчать, що частка заохочувальних виплат та премій у 2020 р. складала із усього фонду заробітної плати лише 0,84%.

Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом ТОВ «Елмеханіка», адже вона тісно пов'язана з усіма бізнес-процесами, впливає на ефективність діяльності кадрів і результативність функціонування та розвитку в цілому.

Дослідження ТОВ «Елмеханіка» показало, що оцінкою персоналу займається Інспектор з кадрів. Створена система оцінки результативності

праці забезпечує точні і достовірні дані. Ефективна оцінка персоналу на підприємстві має дуже велике значення, оскільки вона надає основу для багатьох процедур, таких як: прийом на роботу, внутрішні переміщення, підвищення, винагорода, стажування тощо.

Дослідження показало, що на ТОВ «Елмеханіка» існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Оцінимо склад та ефективність персоналу ТОВ «Елмеханіка» за такими показниками:

- коефіцієнт обороту з приймання персоналу;
- коефіцієнт обороту з вибуття;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт постійності складу персоналу на підприємстві.

Вихідні дані для оцінювання складу та ефективності кадрів наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. Вихідні дані для оцінки кадрів на ТОВ «Елмеханіка»

Показник	2018	2019	2020
1. Середньорічна чисельність працюючих, чол.	108	119	123
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	7	5	6
3. Кількість працівників, що звільнились, чол.	17	7	5
4. Кількість працівників, яких звільнили за власним бажання і за порушення трудової дисципліни, чол.	17	7	5
5. Кількість працівників, що працювали весь рік, чол.	104	115	119
6. Жінок	21	22	25
7. Чоловіків	87	97	98
8. Спеціалістів	62	69	70
9. Фахівців без вищої освіти	29	31	31

Розраховані результати відображено в таблиці 2.13. Виявлено, що відбувається коливання чисельності персоналу, що обумовлено різними факторами. Так, у 2018 році кількість працівників становила 108 осіб, а вже у 2020 році 123 особи.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання персоналу на ТОВ «Елмеханіка»

Показник	2018	2019	2020
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,161	0,158	0,074
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,116	0,064	0,042
Коефіцієнт плинності кадрів	0,157	0,059	0,040
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,962	0,966	0,967

Аналіз показав, що на ТОВ «Елмеханіка» найбільшу кількість складають саме чоловіки, що пояснюється специфікою роботи. Коефіцієнт обороту з приймання персоналу зменшується протягом досліджуваних років, порівнюючи 2020 рік та 2018 рік зниження відбулось на 0,087 пунктів. Мала кількість прийнятих на роботу людей свідчить про не досконалу систему підбору та найму персоналу на ТОВ «Елмеханіка».

Проте, позитивним є зменшення коефіцієнтів обороту з вибуття та плинності кадрів, що свідчить увагу менеджменту до забезпечення постійного складу працівників. Чим менший рівень коливання персоналу, тим менші витрати понесе ТОВ «Елмеханіка». На підготовку одного нового співробітника витрачається дорогоцінний час його наставника та відповідно підприємство несе грошові втрати, які пов'язанні з перепідготовкою працівника та його адаптацією на новому робочому місці.

Отже, на ТОВ «Елмеханіка» в першу чергу потрібно:

- забезпечити ефективність виробництва;
- удосконалити систему управління персоналу із застосуванням європейських підходів;
- покращити мотивацію персоналу;

створити позитивний клімат в колективі.

Оцінка функціонування управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом, а також порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства. Ефективність функціонування системи управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Можна стверджувати, що управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей.

Ефективність управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» визначається виходячи з обсягу, повноти, якості та своєчасності виконання усіх функцій, що зазначені у посадових інструкціях. Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники.

При виборі критеріїв оцінки Інспектор з кадрів на ТОВ «Елмеханіка» враховує для вирішення якихось конкретних завдань результати попередньої оцінки, а також встановлює критерії для кожної категорії працівників, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності. В якості критеріїв в області ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» виступають виконання встановлених норм виробітку та/або обслуговування при високій якості роботи при одночасному зниженні витрат, що виникають через підвищену плинність персоналу, необґрунтованих простоїв та інші.

Процедура оцінки результатів праці на ТОВ «Елмеханіка» буде ефективною при дотриманні наступних обов'язкових умов:

- встановлення чітких «стандартів» результатів праці кожної посади і індикаторів її оцінки;

- вироблення чіткої та зрозумілої процедури оцінки результатів праці;

- надання повної та достовірної інформації про результати оцінки менеджеру та працівнику;

обговорення результатів оцінки з менеджером та працівником;
прийняття рішення за результатами оцінки.

Сьогодні акцент у процесі оцінки на ТОВ «Елмеханіка» переноситься на зворотний зв'язок, метою якого є формування інформації, яка змушує самого співробітника проаналізувати стан справ, що склався, знайти нові шляхи підвищення ефективності виконання ним посадових обов'язків. До уваги відповідно береться не тільки успішне досягнення поставлених цілей, скільки ступінь розвитку конкретних компетенцій у працівника і здатність до їх подальшого вдосконалення. У цих умовах на ТОВ «Елмеханіка» доцільно використовувати в якості оціночних форм набір поведінкових компетенцій (лідерство, організаційне знання, стратегічне мислення тощо). Оцінка має відбуватись із позиції наскільки кожен співробітник володіє компетентностями на підставі зіставлення його поведінки з детальним описом характерних для кожної компетенції дій.

Працівники та результати їх діяльності на ТОВ «Елмеханіка» повинні оцінюватися у даному випадку безпосереднім керівником, колегами, діловими партнерами і підлеглими. Конкретні механізми оцінки можуть бути досить різноманітними за формою і змістом, але сформульовані результати завжди мають бути спрямовані на отримання всебічного зворотного зв'язку.

Адже ефективність управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» є складовою ефективності управління підприємством в цілому. Зазначимо, що управління на ТОВ «Елмеханіка» охоплює кілька функціональних сфер: виробництво, фінанси, маркетинг, зовнішньоекономічну діяльність, персонал, комерційну діяльність, інновації, інформацію. Кожна з цих функціональних сфер має свою специфіку, показники діяльності, за якими можна було б оцінити їх ефективність.

Варто зазначити існуючі вимоги до ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»:

ефективна система підбору, найму і розстановки працівників;

справедлива система мотивації та оплати праці працівників, яка має бути конкурентноздатна відносно інших підприємств галузі;
 винагорода базується на результатах індивідуальної праці;
 розвиток, навчання і підвищення кваліфікації робітників здійснюється відповідно до результатів їх праці, здібностей, кваліфікації;
 індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо й ефективно.

Управління персоналом, як й будь-який інший процес на ТОВ «Елмеханіка», прямо чи опосередковано у кінцевому рахунку впливає на загальні результати діяльності підприємства. Для вимірювання ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» використовують низку показників. Оцінка зазвичай відбувається шляхом порівняння показників на початок та кінець звітної періоду.

У таблиці 2.14 дано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка».

Таблиця 2.14 – Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок окремого працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власного ініціативою.

Продовження таблиці 2.14

Рівень дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причини, за виключенням оплачуваних відпусток
----------------------	--

Можна зробити висновок, що на ТОВ «Елмеханіка» використовуються узагальнені показники, які не відображають складність системи управління персоналом, наявність у її структурі окремих елементів. Конкретне значення кожного з зазначених показників залежить від багатьох факторів, які потрібно розглядати поряд із іншими показниками, що їх доповнюють або деталізують.

Для того, щоб визначити, наскільки ефективною є система управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка», потрібні критерії, які дозволять здійснити точну оцінку. Їх вибір буде залежати від того, що узяти за основу діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу чи особливості виконавців.

Здійснивши огляд підходів до оцінювання ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка», можна зробити висновок про те, що сьогодні існує напрацьований арсенал традиційних методик, що дозволяють оцінити ефективність управління. Практично усі підходи, що застосовуються на ТОВ «Елмеханіка» до оцінювання ефективності сконцентровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу. Найбільша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Але при цьому практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються нерозробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими й управлінськими групами, так і окремими працівниками.

Відкритими залишаються питання на ТОВ «Елмеханіка» щодо визначення ефективності діяльності ключових працівників, оскільки часто-густо не здійснюється оцінка діяльності працівників щодо їх цінності

(важливості для підприємства). Також потребують опрацювання критерії важливості груп чи окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність та вклад у розвиток ТОВ «Елмеханіка».

Така діяльність вимагає наявності не тільки кваліфікованого персоналу у структурі відповідних підрозділів відповідальних за управління персоналом, але й відповідних баз даних, які б дозволяли організовувати моніторинг ефективності корпоративних команд чи окремих ключових працівників ТОВ «Елмеханіка». Відповідальність за впровадження нових методів управління та оцінки персоналу має бути покладена в першу чергу на Інспектора з кадрів, а по-друге, на функціональних менеджерів.

Отже, система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» повинна робити процес прийняття рішень керованим, адаптуватись до швидкозмінних умов господарювання, корегувати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати виграти, обирати сучасні способи впливу на працівників, як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. За роки своєї діяльності ТОВ «Елмеханіка» здобула довіру і відмінну репутацію серед китів світового та українського ринку мікроелектроніки. ТОВ «Елмеханіка» не тільки постачає електронні компоненти, але й надає технічну підтримку інженерів, знайомить з останніми новинками, допомагає прискорити вихід кінцевої продукції замовника на ринок.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Елмеханіка» має можливості для виходу на нові ринки збуту, однак існує загроза появи нових конкурентів. На

підприємстві використовують та дотримуються інструкцій, положень щодо охорони праці. Конкурентна перевага ТОВ «Елмеханіка» може бути досягнута пропозицією споживачам розширеного асортименту продуктів, відмінних від конкурентів і більш повного задоволення вимогам покупців не тільки вітчизняної, але і закордонної цільової групи.

Протягом 2018-2020 рр. відбулося збільшення середньооблікової кількості штатних працівників. У 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось збільшення кількості штатних працівників на 3,36%, а порівняно з 2018 р. – на 13,88%. Проведений аналіз показав, що за аналізований період у 2020 р. фонд заробітної плати зріс, так порівняно з 2018 р. – на 124,87 тис. грн., порівняно з 2019 р. – на 9,12 тис. грн.

2. Аналіз фінансово-економічних показників дав нам змогу визначити загальні тенденції розвитку ТОВ «Елмеханіка», а саме те, що відбулося зростання чистого прибутку та валового прибутку на підприємстві, але існують проблеми коливаннями у середній вартості власного капіталу, відсутності преміювання працівників, зменшенням обіговості оборотних засобів, а також низькою рентабельністю власного капіталу.

Зокрема, відбулося збільшення чистого доходу: у 2020 р. він становив 8746,6 тис. грн., що на 1263,7 тис. грн. більше за 2019 р. та на 3568,8 тис. грн. більше за 2018 р. Визначено, що відбувається збільшення операційних витрат: так у 2020 р. вони склали 6940,8 тис. грн., у 2019 р. – 6039 тис. грн. (збільшення на 14,93%), а у 2018 р. – 4211,5 тис. грн. (збільшення на 64,81%).

Чистий прибуток ТОВ «Елмеханіка» у 2018 році становив 27,9 тис. грн., а вже у 2020 році 154,8 тис. грн., тобто підприємство має ресурси для покращення власної діяльності. Чистий прибуток можна використати для капіталізації або для створення спеціальних фондів, що в період війни актуально для будь-якого підприємства, яке хоче забезпечувати власну фінансову стійкість.

3. На ТОВ «Елмеханіка» існує напрацьований арсенал традиційних методик, що дозволяють оцінити ефективність управління. Практично усі

підходи, що застосовуються на ТОВ «Елмеханіка» до оцінювання ефективності сконцентровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу. Найбільша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Але при цьому практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються нерозробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими й управлінськими групами, так і окремими працівниками.

Відкритими залишаються питання на ТОВ «Елмеханіка» щодо визначення ефективності діяльності ключових працівників, оскільки часто-густо не здійснюється оцінка діяльності працівників щодо їх цінності (важливості для підприємства). Також потребують опрацювання критерії важливості груп чи окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність та вклад у розвиток ТОВ «Елмеханіка».

Виявлено, що забезпечення ефективної діяльності підприємства вимагає наявності не тільки кваліфікованого персоналу у структурі відповідних підрозділів відповідальних за управління персоналом, але й відповідних баз даних, які б дозволяли організовувати моніторинг ефективності корпоративних команд чи окремих ключових працівників ТОВ «Елмеханіка». Відповідальність за впровадження нових методів управління та оцінки персоналу має бути покладена в першу чергу на Інспектора з кадрів, а по-друге, на функціональних менеджерів.

Наступним кроком є визначення шляхів удосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЕЛМЕХАНІКА»

3.1 Сучасні підходи до удосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»

Управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» є складовою управління підприємства, при цьому складність в управлінні кадрами полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів та вимагають особливих підходів та технологій управління. З огляду на це, управління персоналом в сучасних умовах глобалізації на ТОВ «Елмеханіка» повинно виходити з таких позицій:

по перше, людина – це найголовніше джерело доходу підприємства;

по друге, вся діяльність підприємства має бути спрямована не тільки на досягнення економічних результатів і отримання прибутку, але й соціального ефекту;

по третє, успішна робота та виконання усіх завдань, стратегічних планів можливе тільки при забезпеченні організації бізнес-процесів високопрофесійним штатом працівників.

Одним із основних аспектів оптимізації стратегічного управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» є система мотивації та стимулювання праці працівників. Побудова ефективної підсистеми залишається досить актуальною для переважної більшості вітчизняних підприємств. У вирішенні даної проблеми слід звернутися до досвіду компаній США. Так, сьогодні в США створені дієві системи стимулювання праці, які спрямовані на оцінку особистих заслуг менеджерів та спеціалістів, основними методами мотивації виступає матеріальне заохочування працівників.

Як правило, вони реалізуються у виплаті основної заробітної плати, преміюванні та встановленні надбавок, наприклад відповідно до ключових показників ефективності Key performance indicators (KPIs).

Впровадження системи KPI на ТОВ «Елмеханіка» дозволить більш ефективно оцінити працівників підприємства. Нетрадиційними методами нематеріальної мотивації працівників, які використовуються у зарубіжних країнах та варто застосовувати на ТОВ «Елмеханіка» є гнучкий робочий час, можливість працювати вдома (особливо зараз, коли у країні введено військовий стан та наявна пандемія COVID-19), існування корпоративного планування кар'єри, наявність програм навчання та підвищення кваліфікації для усіх працівників підприємства, надання працівникам додаткових днів відпочинку, подарунки працівникам на різні свята тощо.

Беручи до уваги форму оплати праці в США, то оплата праці поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем як для основних, так й для допоміжних робітників. В даному випадку, денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Хоч дана система оплати праці не включає виплату премії, так як сума вже закладена у високій тарифній ставці робітника та окладі службовця. Пропонується на ТОВ «Елмеханіка» також запровадити систему оплати праці для всіх категорій працівників з врахуванням показників KPI, а також застосовувати елементи відрядної та погодинної систем для усіх категорій персоналу.

Досвід розвинутих країн також дозволяє запропонувати ТОВ «Елмеханіка» впровадження таких технологій управління персоналом як jobshadowing, buddying, асесмент-центр, грейдинг, гейміфікація (рисунки 3.1).

Технології «jobshadowing» і «buddying» мають застосовуватись для адаптації персоналу на ТОВ «Елмеханіка». «Jobshadowing» передбачає, що новий співробітник стає «тінню» більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі

ситуації і отримує реальний досвід, якісний зворотній зв'язок. Технологія «buddying» передбачає побудову рівних приятельських стосунків з колегою по роботі на ТОВ «Елмеханіка». Такі стосунки мають виявлятися у підтримці, допомозі і захисті однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі.

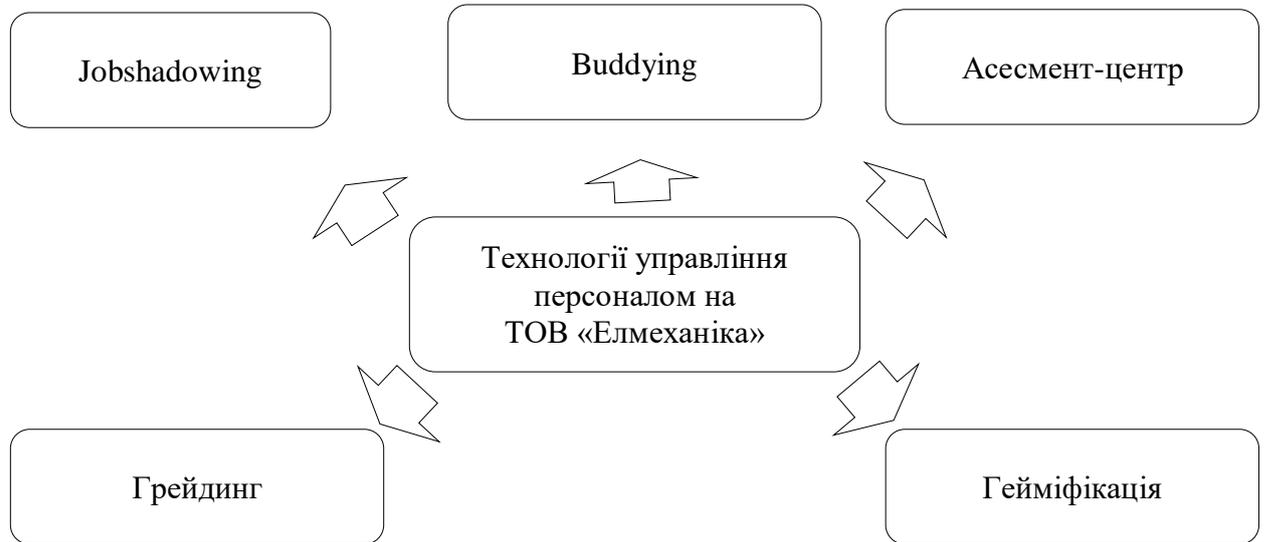


Рисунок 3.1 – Впровадження новітніх технологій управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»

Об’єктивно оцінити персонал на ТОВ «Елмеханіка» можна за допомогою технології «асесмент-центру», що являє собою комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді. Ця технологія заснована на моделюванні ключових моментів професійної діяльності та дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їхню кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій. З використанням даної технології можливо імітувати реальні робочі ситуації та розробляти алгоритми дії.

Для встановлення оптимального для кожного працівника рівня оплати праці на ТОВ «Елмеханіка» варто спробувати застосувати технологію «грейдингу», яка дозволяє шляхом ранжування посад за групами відповідно

до їх значущості для підприємства встановити належне винагородження персоналу. Метод грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю для ТОВ «Елмеханіка», встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдів і тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці. Дана технологія дозволяє запровадити системний підхід до оцінювання посад, атестації працівників щодо рівня їх компетенцій та продуктивності, реалізації ними можливості кар'єрного зростання на ТОВ «Елмеханіка».

«Гейміфікація» являє собою технологію, що базується на ігрових механізмах та дозволяє мотивувати і одночасно навчати персонал. Граючи в он-лайн гру, працівники чітко бачать перед собою завдання, виконують їх і отримують відповідну винагороду. На ТОВ «Елмеханіка» працюють спеціалісти різного віку, є також і молодь, яка відноситься до покоління Y, яке характеризується залученням в цифрові технології і небажанням дорослішати.

Мотивація таких людей з раннього дитинства будувалася не на обов'язку і правильності, а на захопленості і винагороді. Гейміфікація ґрунтується на принципах миттєвого зворотного зв'язку, коли велика мета дробиться на безліч маленьких, користувач завжди помічає свій прогрес, навіть невеликий. Для співробітників ТОВ «Елмеханіка» даний метод може стати способом зняти ефект рутини і створити додатковий зміст в роботі.

Як було зазначено раніше, система управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» має не тільки орієнтуватись на досягнення економічних результатів діяльності, але й бути орієнтованою на соціальний ефект. Звичайно, що підвищувати продуктивність праці робітників з метою отримання вигод та підвищення обсягів виробництва та реалізації часто застосовується на підприємствах, проте варто формувати соціально-орієнтованої модель розвитку системи управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка». Ця модель дозволить забезпечити ефективну взаємодію між підприємством і працівником (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель соціально-орієнтованого управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка»

Таким чином, для вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» пропонується розроблена соціально-орієнтована модель, яка включає в себе поступове проходження декількох етапів. На першому етапі на ТОВ «Елмеханіка» доцільно проаналізувати показники роботи з персоналом, враховуючи показники продуктивності праці, особливості формування персоналу.

Отримані результати потрібно покласти в основу дослідженню причин руху робочої сили на ТОВ «Елмеханіка». Після з'ясування кола проблем, які стали наслідком звуженого відтворення персоналу, керівництву підприємства потрібно обґрунтувати і вжити заходи, які б позитивно позначились на результатах роботи ТОВ «Елмеханіка». Якщо успіху досягнути не вдалося, слід переглянути якийсь із наведених етапів, виявити реальні недоліки в управлінні персоналом і врахувати їх у подальшій діяльності.

На останньому етапі слід провести оцінювання персоналу для подальшого ухвалення рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищення по посаді на ТОВ «Елмеханіка». У світовій практиці основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації вважають:

- первинне навчання відповідно до завдань та специфіки роботи ТОВ «Елмеханіка»;

- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;

- підвищення кваліфікації;

- навчання для роботи за новими напрямками розвитку ТОВ «Елмеханіка»;

- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників на ТОВ «Елмеханіка» передбачає первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, котрі були прийняті та раніше не працювали. Перепідготовку організують з метою

засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо вони вже не можуть працювати за своїми професіями.

Навчання робітників іншим професіям із початковим рівнем кваліфікацій на ТОВ «Елмеханіка» мають здійснювати з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

Підвищення кваліфікації на ТОВ «Елмеханіка» має бути спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань, навиків. Пропонується на підприємстві застосовувати наступні форми підвищення кваліфікації:

внутрішню (на робочому місці чи за його межами) та зовнішню (у ЗВО та інших закладах);

організаційна та неорганізаційна (самонавчання);

професійну чи проблемно-орієнтовану, яка має бути спрямована на відпрацювання необхідної організації поведінки;

підготовку, що призначається для керівників чи спеціалістів або для всього персоналу.

Застосування на ТОВ «Елмеханіка» сучасних програм з підвищення кваліфікації дасть можливість навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, працювати в команді.

Важливу роль у доборі, оцінюванні та докваліфікації працівників відводять компетенції персоналу, так у світовій практиці систематизують та оцінюють компетенції. Пропонуємо на ТОВ «Елмеханіка» виділити наступну систему розвитку компетенцій:

По-перше, засновану на Міжнародних стандартах оцінювання /атестації, яка передбачає застосування п'ятибальної шкали оцінювання співробітника загалом і за окремими компетенціями, де:

А (+2) – видатна поведінка;

В (+1) – вище за очікування;

С (0) – відповідає очікуванням;

D (-1) – нижче за очікування;

E (-2) – незадовільно;

E-exceptional (робота перевищує очікування);

A-above Expectations (робота в основних напрямках перевищує очікування);

S-solid performance (виконуються усі вимоги, а інколи й більше);

Improvement needed (робота не завжди відповідає вимогам);

Unsatisfactory (робота нижча за очікування).

По-друге, за національними стандартами оцінювання, яка передбачає застосування чотирибальної шкали оцінювання співробітника загалом і за окремими компетенціями:

низька (спостерігається відставання від плану, потребує покращення роботи);

задовільна (досягає певних результатів, володіє необхідним обсягом навичок);

добра (цілковите досягнення результатів, володіння усіма необхідними навичками і вміннями);

висока (перевищує очікувані результати, виявляє ґрунтовні знання і навички).

Якщо працівники отримали середні бали, то з метою підвищення продуктивності праці персоналу менеджери ТОВ «Елмеханіка» можуть використовувати різні методи управління персоналом як один із способів досягнення прибутковості діяльності, який діє не прямо, а опосередковано на персонал. Для цього можна використати наступні технології управління персоналом, що ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлеглі»:

тренінг, який відрізняється мінімальною кількістю теорій та орієнтацією на практику, відпрацювання конкретних навичок;

професійні консультації, якщо вони необхідні для вирішення конкретних проблем;

наставництво (менторство), передбачає можливості навчання на робочому місці;

коучинг, що допомагає усвідомити працівнику його цілі, причини удач і невдач і визначити напрям зміни поведінки.

Ефективні концепції управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» передбачають активні дії Інспектора з кадрів у трьох основних напрямках:

добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або звільнення повинні бути спрямовані на забезпечення найбільш повної відповідності можливостей працівників і складності доручених їм робіт;

вплив Інспектора з кадрів на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників;

Інспектора з кадрів несе відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління.

Сучасна й ефективна концепція управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» повинна забезпечувати досягнення таких цілей, як:

забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу;

забезпечення ефективності та результативності праці;

ефективне використання витрат на персонал.

Для реалізації поставлених цілей Інспектору з кадрів на ТОВ «Елмеханіка» пропонується за кожною з них здійснити певні заходи, які включають комплекс застосовуваних засобів, методів і прийомів роботи з персоналом:

планування чисельності та структури персоналу з урахуванням необхідних компетенцій та їх рівнів;

управління змінами (моделі оплат, мотивації, корпоративної культури);

розроблення принципів і правил управління рухом персоналу;

управління витратами на персонал;

організацію праці;

тайм-менеджмент;

управління стресами;

оцінку результатів та якості трудової діяльності;
аудит і контролінг персоналу.

Отже, використання сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Застосування міжнародних технологій управління також дозволяють виявити, використати, розвинути приховані можливості ТОВ «Елмеханіка» і потенціал кожного працівника. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку ТОВ «Елмеханіка». На нашу думку на ТОВ «Елмеханіка» необхідною є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також пропонується Інспектору з кадрів використовувати нові методи підбору, розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, продуктивності праці персоналу спираючись на досвід своїх колег з інших країн.

Наступним кроком є пропозиція щодо впровадження сучасних персонал-технологій на ТОВ «Елмеханіка».

3.2. Впровадження сучасних персонал-технологій на ТОВ «Елмеханіка»

Вибір правильного напрямку вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Елмеханіка» є одним із ключових факторів успіху в рішенні питань щодо управління персоналом, які стоять перед ним.

Удосконалення системи управління персоналом будь-якого підприємства полягає насамперед в оновленні організаційної культури підприємств, створенні нової системи цінностей, ідеології, зміні стилів управління і принципів мотивації. Виходячи з нових принципів управління персоналом розробляються проекти змін всіх структур управління,

інформаційних систем і технічних засобів. На цій основі проєктуються нові процедури управління.

Як зазначалося у першому розділі даного дослідження, організаційна соціалізація розглядається крізь призму зусиль працівника, його відданості робочому процесу, відданості підприємству, лояльності та залученості, а результати повинні бути зосереджені на позитивних аспектах організаційної поведінки, більшій гнучкості та пристосовуваності до змін і формування добробуту працівників.

Дослідження соціокультурних умов управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» показало, що до питання адаптації нових працівників або працівників, що перейшли на нове місце роботи, досліджуване підприємство відноситься формально. Працівник проходить усі необхідні інструктажі, отримує посадову інструкцію та знайомиться зі своїм робочим місцем. Вважаємо, що такий підхід значно уповільнює звикання нового працівника та затримує його адаптацію.

Для ефективної роботи співробітників ТОВ «Елмеханіка» необхідно налагодити систему управління персоналом, яка передбачає відбір, адаптацію, навчання, контроль, оцінку та мотивацію працівників. Усі елементи системи повинні бути тісно пов'язані між собою, і зміна однієї функції має негайно викликати зміни в інших елементах системи. Негативним варіантом стратегії може бути ситуація, коли співробітники і підприємство не визнають цілей і цінностей один одного, у них є ситуативні інтереси, а підприємство і співробітники розвиваються самостійно. Тому важливо, щоб кадрова стратегія була узгоджена з напрямком загальної стратегії підприємства.

В процесі вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Елмеханіка» особливу увагу слід звернути на:

- 1) політику адаптації персоналу;
- 2) політику розвитку персоналу;
- 3) система мотивації персоналу.

Кожен із цих напрямів має підтримуватися певними практичними діями, що, у свою чергу, вимагає формування оперативних підсистем для кожного напрямку. Кадрова стратегія ТОВ «Елмеханіка» має бути підкріплена більш ґрунтовним інформаційним, фінансовим, правовим та методологічним забезпеченням (рис. 3.3).

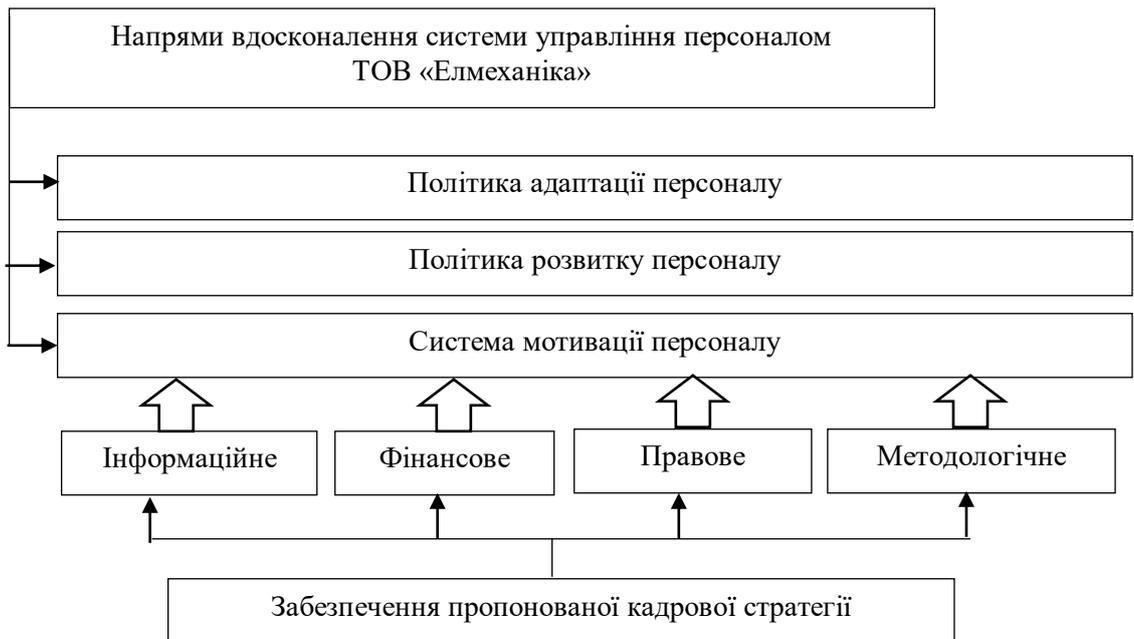


Рисунок 3.3 – Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Елмеханіка»

З перерахованих компонентів ми вважаємо, що найбільш проблемним для ТОВ «Елмеханіка» є адаптація працівників, саме для неї необхідно розробити нові заходи.

Тому ми пропонуємо ТОВ «Елмеханіка» розробити систему адаптації працівників, яка буде діяти на підприємстві (рис. 3.4).

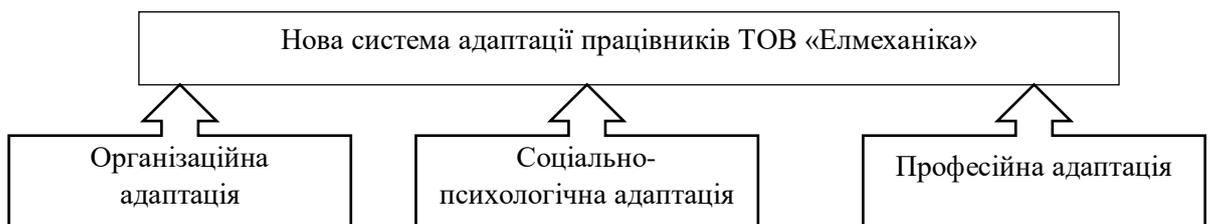


Рисунок 3.4 – Нова система адаптації працівників ТОВ «Елмеханіка»

У процесі організаційної адаптації працівники підприємства вивчають правила та норми діяльності підприємства, знайомляться з історією, організаційною структурою та корпоративною культурою підприємства. На цьому етапі нові співробітники приймають цінності, системи та принципи компанії та поєднують їх зі своїми особистими цінностями. Щоб підвищити ефективність цього етапу та скоротити його тривалість на ТОВ «Елмеханіка», ми пропонуємо дану товариству виготовити спеціальний буклет, в якому буде описано систему компенсацій, штрафів та заохочення, а також внутрішні правила та список членів адміністрації з внутрішніми телефонами. Відповідальним за організаційну адаптацію працівника може бути призначений його наставник.

Соціально-психологічна адаптація дозволяє новому члену колективу ТОВ «Елмеханіка» приєднатися до існуючого. На цьому етапі доречно представити колектив і познайомити нового співробітника з його керівником. Дуже ефективним заходом на цьому етапі адаптації буде залучення нових працівників до участі в корпоративних заходах та навчанні.

На етапі професійної адаптації на ТОВ «Елмеханіка» має відбуватися набуття новим працівником системи професійних знань і навичок та їх ефективне застосування на практиці, а також формування деяких професійно необхідних якостей особистості, розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії.

Першим кроком на етапі професійної адаптації на ТОВ «Елмеханіка» має стати роз'яснення новачкові основного змісту своєї професійної діяльності, ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками, проведення інструктажів з техніки безпеки та протипожежної безпеки, ознайомлення з робочим місцем і специфічними умовами праці.

При відсутності досвіду роботи на займаній посаді, новому працівнику ТОВ «Елмеханіка» доречно провести навчання. Форми навчання можна обирати різні: лекції, семінари, тренінги комунікативним навичкам, ефективність ведення переговорів та різноманітні ділові ігри. Працівники

повинні вміти застосовувати набуті знання та навички на практиці. Для зручності і нового працівника, і працівника, що проводить навчання, розробити контрольний лист, у якому буде зазначено перелік тем, необхідних для опанування, вказані конкретні терміни та відповідальні за виконання.

Система адаптації персоналу ТОВ «Елмеханіка» може включати: welcome-тренінг для нових співробітників, систему наставництва, програму адаптації, план адаптації для різних категорій працівників, книгу співробітника, систему оцінювання за результатами адаптаційної діяльності. Для покращення процесу адаптації нових працівників до умов праці менеджменту ТОВ «Елмеханіка» доречно спланувати та проводити такі заходи:

- 1) визначити відповідального за процес адаптації нових працівників інспектора з кадрів;
- 2) скласти та затвердити типовий план окремих заходів, спрямованих на адаптацію нових працівників;
- 3) складати списки досвідчених працівників, які за своїми професійними та особистими якостями можуть бути наставниками;
- 4) проводити професійно-психологічну підготовку наставників до відповідної діяльності;
- 5) проводити індивідуальні бесіди між керівником і наставником з новим працівником;
- 6) залучати психолога до консультативної роботи з адаптації, проводити рольові ігри, спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу.

Як зазначалося вище, на досліджуваному підприємстві на сьогоднішній день відсутня адаптаційна програма. ТОВ «Елмеханіка» використовує метод професійного навчання – наставництво. Сутність якого полягає у допомозі новачку досвідченим працівником зі стажем роботи не менше двох років на посаді, на яку приймається новий працівник. Саме наставник дає відповіді на всі питання, ознайомлює з робочим місцем, посадовими інструкціями,

обов'язками, особливостями роботи за час проходження випробувального терміну новим працівником. Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду.

Спираючись на зарубіжний досвід процесу адаптації нових співробітників, можемо запропонувати ТОВ «Елмеханіка» використання таких ефективних персонал-технологій адаптації як метод занурення, Investors in People та Tell-show-do.

У сучасному виробництві персонал-технологій включає в себе управління персоналом, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, систему взаємодії між керівником і працівником, стратегію вироблення рішень і тактику їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні персоналом підприємства.

Метод занурення використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність із першого ж дня роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Найчастіше така адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той професійний управлінський рівень, на який розраховував роботодавець.

Investors in People – це ефективна персонал-технологія адаптації, яка передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом в стратегію управління підприємством, міжнародний еталон якості управління персоналом. Дана технологія передбачає швидку адаптацію нових працівників в результаті якісної взаємодії менеджерів і нових працівників підприємства, а також визначення та узгодження з самого початку цілей та інтересів працівника з цілями та завданнями даного підприємства.

Модель Tell-show-do допомагає правильно побудувати роботу між коучем і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі Tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого

навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках (рис. 3.5):

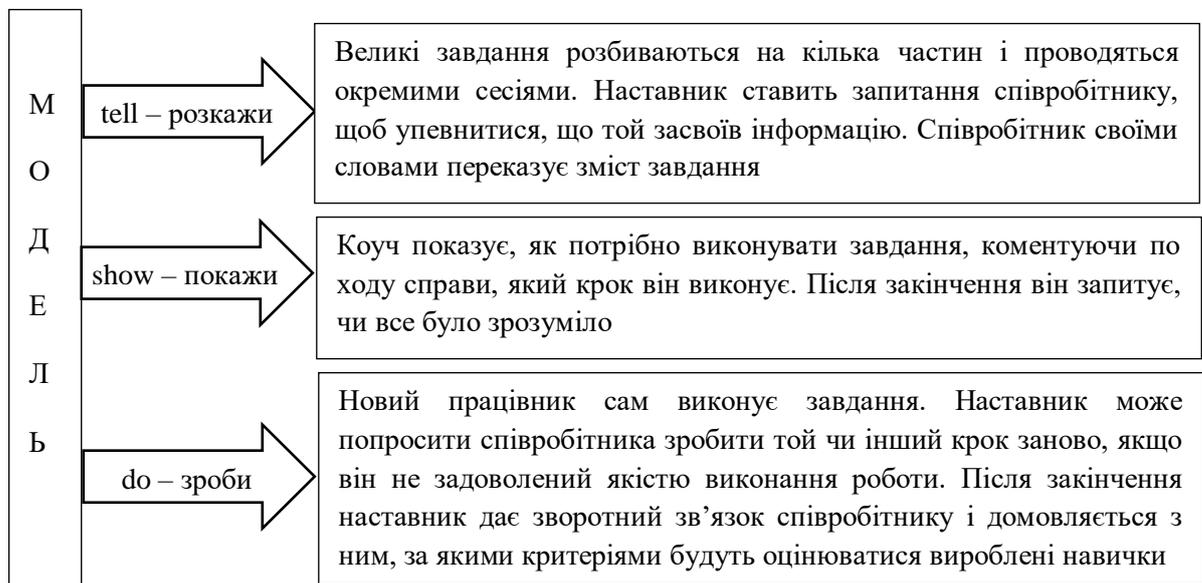


Рисунок 3.5 – Модель Tell-show-do

Тобто, можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день серед методів управління персоналом у провідних компаніях переважають методи соціальної направленості, які допомагають працівникам адаптуватися, формуючи потужний трудовий потенціал. Використання саме соціально-культурних методів надасть ТОВ «Елмеханіка» можливість підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників. На нашу думку, найефективнішими є сучасні персонал-технології, які найкраще використовувати комплексно. За допомогою комплексного підходу до вирішення питань найму та адаптації персоналу ТОВ «Елмеханіка» залучить і утримає висококваліфікованих фахівців, які швидко адаптуються до колективу та виробничого процесу і будуть виконувати свої обов'язки продуктивно.

Крім цього, грамотно реалізований процес адаптації повинен призвести до скорочення витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником установлених стандартів виконання робіт, скорочення

плинності кадрів, економії часу безпосереднього керівника і рядових працівників, виникнення у нового члена колективу почуття задоволеності від роботи.

Висновки до розділу 3

1. Використання сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Застосування міжнародних технологій управління також дозволяють виявити, використати, розвинути приховані можливості ТОВ «Елмеханіка» і потенціал кожного працівника. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку ТОВ «Елмеханіка». На нашу думку на ТОВ «Елмеханіка» необхідною є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також пропонується Інспектору з кадрів використовувати нові методи підбору, розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, продуктивності праці персоналу спираючись на досвід своїх колег з інших країн.

2. Запропонована система адаптації для ТОВ «Елмеханіка» необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібен новому співробітникові для освоєння на новому місці, щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які до нього висуває підприємство, і швидше вийти на необхідний рівень продуктивності. Для ТОВ «Елмеханіка» система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Грамотно розроблена система адаптації працівників ТОВ «Елмеханіка» дасть змогу новим працівникам, які щойно стали членами трудового колективу досліджуваного підприємства почуватися комфортніше, а керівництву – отримати від такого працівника максимальну віддачу в роботі в найкоротший час. Сучасні технології дають змогу поліпшити бізнес-процеси на підприємстві і працювати над командним

духом усіх співробітників, збільшуючи ефективність та результативність їхньої роботи і процвітання підприємства. Саме тому питанню впровадження та постійного вдосконалення процесу адаптації співробітників ТОВ «Елмеханіка» повинно приділятися достатньо уваги, адже саме персонал є одним із найважливіших ресурсів на підприємстві та ключем до успішного його функціонування.

ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши дослідження на тему «Управління персоналом виробничого підприємства» можемо сформулювати наступні висновки.

1. Встановлено, що управління персоналом – це діяльність, яка спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів з метою досягнення цілей як підприємства, так і особистісних цілей працівників. Сьогодні все частіше ефективність використання персоналу розглядають не тільки в розрізі економічності, продуктивності, а враховуються такі моменти як задоволеність працівників своєю роботою, рівень самооцінки працівників, мотивація персоналу до ефективної роботи та ін. Саме працівник на сьогодні є найважливішим елементом на виробництві підприємства, найголовнішим ресурсом у конкурентній боротьбі. Адже зрозуміло, що які б не були креативні ідеї, новітні технології, найкращі умови середовища функціонування без професійно підготовленого персоналу високих результатів праці, а тим більше визначеної якості отримати майже неможливою.

2. Визначено, що оцінка ефективності системи управління персоналом виробничого підприємств – це систематичний, чітко формалізований процес, направлений на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвідношення їх результатів з підсумками роботи, показниками конкурентів і цілями підприємства.

На сьогодні оцінка функціонування системи управління персоналом виробничого підприємствам вимагає вивчення та залучення досвіду провідних підприємств, водночас визначення розміру витрат і вигод загальної програми управління персоналом та співставлення її ефективності з ефективністю роботи підприємства має здійснюватися або за той же звітний період, або з подібним виробничим підприємством.

3. З'ясовано, що загальним підсумком реалізації системи управління персоналом підприємством мають стати професійний ріст працівників (усіх

відділів), прийняття якісно-нових економічних рішень і на їх основі – невинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва на підприємстві. На всіх рівнях суспільного виробництва система управління персоналом виробничого підприємства повинна ґрунтуватися виключно на сучасних, зокрема інноваційних методах підбору, навчання, стимулювання росту та мотивації працівників підприємства.

4. За роки своєї діяльності ТОВ «Елмеханіка» здобула довіру і відмінну репутацію серед китів світового та українського ринку мікроелектроніки. ТОВ «Елмеханіка» не тільки постачає електронні компоненти, але й надає технічну підтримку інженерів, знайомить з останніми новинками, допомагає прискорити вихід кінцевої продукції замовника на ринок.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Елмеханіка» має можливості для виходу на нові ринки збуту, однак існує загроза появи нових конкурентів. На підприємстві використовують та дотримуються інструкцій, положень щодо охорони праці. Конкурентна перевага ТОВ «Елмеханіка» може бути досягнута пропозицією споживачам розширеного асортименту продуктів, відмінних від конкурентів і більш повного задоволення вимогам покупців не тільки вітчизняної, але і закордонної цільової групи.

Протягом 2018-2020 рр. відбулося збільшення середньооблікової кількості штатних працівників. У 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулось збільшення кількості штатних працівників на 3,36%, а порівняно з 2018 р. – на 13,88%. Проведений аналіз показав, що за аналізований період у 2020 р. фонд заробітної плати зріс, так порівняно з 2018 р. – на 124,87 тис. грн., порівняно з 2019 р. – на 9,12 тис. грн.

5. Аналіз фінансово-економічних показників дав нам змогу визначити загальні тенденції розвитку ТОВ «Елмеханіка», а саме те, що відбулося зростання чистого прибутку та валового прибутку на підприємстві, але існують проблеми коливаннями у середній вартості власного капіталу, відсутності преміювання працівників, зменшенням обіговості оборотних засобів, а також низькою рентабельністю власного капіталу.

Зокрема, відбулося збільшення чистого доходу: у 2020 р. він становив 8746,6 тис. грн., що на 1263,7 тис. грн. більше за 2019 р. та на 3568,8 тис. грн. більше за 2018 р. Визначено, що відбувається збільшення операційних витрат: так у 2020 р. вони склали 6940,8 тис. грн., у 2019 р. – 6039 тис. грн. (збільшення на 14,93%), а у 2018 р. – 4211,5 тис. грн. (збільшення на 64,81%).

Чистий прибуток ТОВ «Елмеханіка» у 2018 році становив 27,9 тис. грн., а вже у 2020 році 154,8 тис. грн., тобто підприємство має ресурси для покращення власної діяльності. Чистий прибуток можна використати для капіталізації або для створення спеціальних фондів, що в період війни актуально для будь-якого підприємства, яке хоче забезпечувати власну фінансову стійкість.

6. На ТОВ «Елмеханіка» існує напрацьований арсенал традиційних методик, що дозволяють оцінити ефективність управління. Практично усі підходи, що застосовуються на ТОВ «Елмеханіка» до оцінювання ефективності сконцентровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу. Найбільша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Але при цьому практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються нерозробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими й управлінськими групами, так і окремими працівниками.

Відкритими залишаються питання на ТОВ «Елмеханіка» щодо визначення ефективності діяльності ключових працівників, оскільки часто-густо не здійснюється оцінка діяльності працівників щодо їх цінності (важливості для підприємства). Також потребують опрацювання критерії важливості груп чи окремих працівників для підприємства, щоб можна було визначити їх цінність та вклад у розвиток ТОВ «Елмеханіка».

Виявлено, що забезпечення ефективної діяльності підприємства вимагає наявності не тільки кваліфікованого персоналу у структурі

відповідних підрозділів відповідальних за управління персоналом, але й відповідних баз даних, які б дозволяли організувати моніторинг ефективності корпоративних команд чи окремих ключових працівників ТОВ «Елмеханіка». Відповідальність за впровадження нових методів управління та оцінки персоналу має бути покладена в першу чергу на Інспектора з кадрів, а по-друге, на функціональних менеджерів.

7. Використання сучасних технологій управління персоналом на ТОВ «Елмеханіка» є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Застосування міжнародних технологій управління також дозволяють виявити, використати, розвинути приховані можливості ТОВ «Елмеханіка» і потенціал кожного працівника. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку ТОВ «Елмеханіка». На нашу думку на ТОВ «Елмеханіка» необхідною є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також пропонується Інспектору з кадрів використовувати нові методи підбору, розвитку, навчання, підвищення кваліфікації, продуктивності праці персоналу спираючись на досвід своїх колег з інших країн.

8. Запропонована система адаптації для ТОВ «Елмеханіка» необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібен новому співробітникові для освоєння на новому місці, щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які до нього висуває підприємство, і швидше вийти на необхідний рівень продуктивності. Для ТОВ «Елмеханіка» система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Грамотно розроблена система адаптації працівників ТОВ «Елмеханіка» дасть змогу новим працівникам, які щойно стали членами трудового колективу досліджуваного підприємства почуватися комфортніше, а керівництву – отримати від такого працівника максимальну віддачу в роботі в найкоротший час. Сучасні технології дають змогу поліпшити бізнес-процеси на підприємстві і працювати над командним

духом усіх співробітників, збільшуючи ефективність та результативність їхньої роботи і процвітання підприємства. Саме тому питанню впровадження та постійного вдосконалення процесу адаптації співробітників ТОВ «Елмеханіка» повинно приділятися достатньо уваги, адже саме персонал є одним із найважливіших ресурсів на підприємстві та ключем до успішного його функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 20.05.2022).
2. Петрова І. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ, 2018. 275 с.
3. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальук. К. : КНЕУ, 2016. 398 с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
5. Горецкая В. Роль и место управления персоналом в компании. Ужгород : Ранок, 2019. 387 с.
6. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. К.: Кондор. 2017. 428 с.
8. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М., Кушнар С.Л., Полуэктова Л. И., Шульга Г. А. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: монография / Под ред. В.С. Пономаренко. Харьков: ХГЭУ, 2002. 252 с.
9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
10. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

12. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
13. Управління персоналом / О. Кузьмін та ін. Львів : Львівська політехніка, 2011. 274 с.
14. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.04.2022).
15. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 289 с.
16. Економічна енциклопедія / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 562 с.
17. Павлова І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Київ : КРОК, 2013. 265 с.
18. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 298 с.
19. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 5. С. 43-48.
20. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.05.2022).
21. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.91 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 16.04.2022).
22. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 15.05.2022).
23. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 14.05.2022).

24. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.04.2022).
25. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 15.04.2022).
26. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. 592 с.
27. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
28. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивная технология подбора суперкадров. Київ : КРОК, 2018. 254 с.
29. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 56-66.
30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
31. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
32. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
33. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
34. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

35. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
36. Юсупов М., Христенко О.В. Моделі інноваційного підприємництва у контексті європейського досвіду. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 85-87.
37. Юсупов М., Мусієнко Ю.С., Христенко О.В. Управління персоналом виробничого підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 99-101.
38. Погорєлова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. 2013. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/7347/1/vestnik_HPI_2013_2_1_Pohorelova_Systema.pdf
39. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7. С. 341-347.
40. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон.* 2013. № 4. С. 106-112.
41. Брич В. Я., Ткач У.В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *Бізнес Інформ.* 2018. №10 (489). С. 404-409.
42. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг в системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон.* 2014. № 2. С. 57-62.
43. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений.* 2016. № 6. С. 46-50.

44. Маслак О.О., Колодійчук А. В.. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20(6). С. 307-312.
45. Кірдіна О.Г. Процесний підхід до управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 278-281.
46. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Young Scientist*. 2016. № 3. С. 101-103.
47. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 60-64.
48. Ганза І.В. Теоретико–методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. 2011. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/4785>
49. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Економіка і управління*. 2014. № 3. С. 83-88.
50. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. С. 86-90.
51. Barykin S.Y., Kapustina I.V., Valebnikova O.A., Valebnikova N.V., Kalinina O.V., Sergeev S.M., Volkova L.. Digital technologies for personnel management: Implications for open innovations. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. № 20. С. 1-14.
52. Zheng S., Deze Q., Zhu Q., Li B. Design and implementation of supermarket personnel management system based on Java. In *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT-15)*. 2015. Pp. 1724-1727.
53. Ahammad T. Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2017. № 13(9). Pp. 412-420.
54. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.

55. Ліннік І., Погребняк А. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130916/126626>
56. Статут ТОВ «Елмеханіка».
57. Фінансова звітність ТОВ «Елмеханіка» за 2018-2020 рр.

ДОДАТКИ