

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

"Управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД"

(на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
факультету міжнародної торгівлі та
права, денної форми навчання
спеціальності 8.03060104

"Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності"

Науковий керівник
Кандидат економічних наук

Гарант освітньої програми
Доктор економічних наук,
Доцент

Корнякової
Марії
Михайлівни

Олійник
Андрій
Анатолійович

Студінська
Галина
Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Корнякова Марія Михайлівна – «Управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД» (на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м.Київ)» – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2018

В дипломній роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД. Обґрунтовано сутність, завдання та основні принципи управління персоналом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовані сучасні підходи та досвід мотивації персоналу на прикладі моделей управління персоналом розвинених країн світу. Охарактеризований методичний інструментарій та визначені основні показники для оцінки ефективності управління персоналом. Здійснено аналіз результатів фінансово-господарської діяльності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс». Проведено оцінку системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Укрпромекс». Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД. Обґрунтовано наявні резерви підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД. Розроблено комплекс заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору ТОВ «Укрпромекс». Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з покращення управлінської діяльності ТОВ «Укрпромекс».

Ключові слова: система управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент, міжнародний ринок, мотивація персоналу.

SUMMARY

Kornyakova Mariya Mikhailovna - "Personnel management of the enterprise-subject of foreign economic activity" (on materials of LLC "Ukrpromex", Kiev) - Manuscript.

Study for obtaining an educational qualification level "Master" in the specialty 8.03060104 "Management of Foreign Economic Activity" - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2018

In the thesis the theoretical and methodical aspects of personnel management of the enterprise-subject of foreign economic activity are considered. The essence, tasks and basic principles of personnel management in the implementation of foreign economic activity are substantiated. The modern approaches and experience of motivation of the personnel on the example of models of management of the personnel of the developed countries of the world are analyzed. The methodical toolkit is described and the main indicators for the assessment of the effectiveness of personnel management are determined. The analysis of results of financial and economic activity and efficiency of foreign economic activity of LLC "Ukrpromex" is carried out. An assessment of the personnel management system at the enterprise "Ukrpromex" Ltd. was conducted. The ways of increasing the efficiency of HR management at the enterprise-subject of foreign economic activity are offered. The existing reserves for improving the efficiency of HR management at the enterprise-subject of foreign economic activity are substantiated. A complex of measures to increase the efficiency of planning and professional selection systems of LLC "Ukrpromex" has been developed. The evaluation of the effectiveness of the proposed measures to improve the management of LLC Ukrpomex is conducted.

Key words: personnel management system, foreign economic activity, management, international market, personnel motivation.

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин**

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ)

на тему:

"Управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД"

(на матеріалах ТОВ «Укрпромекс» м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
факультету міжнародної торгівлі та
права, денної форми навчання
спеціальності 8.03060104

"Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності"

Корнякової
Марії
Михайлівни

Науковий керівник
Кандидат економічних наук

Олійник
Андрій
Анатолійович

Випускна кваліфікаційна робота: 118 с., 20 рис., 30 табл., 6 додатків, 70 джерел.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД ТОВ «Укрпомекс».

Предметом дослідження в роботі виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу - ТОВ «Укрпромекс», м. Київ.

Мета роботи - дослідження підходів до організації управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД та оцінки її ефективності на прикладі ТОВ «Укрпромекс» для подальшої розробки заходів по удосконаленню управління кадровим складом на даному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконано наступні **завдання:**

- розкрити сутність поняття, основні функції та принципи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та зарубіжний досвід мотивації персоналу;
- дослідити основні методологічні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- дослідити та проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс»;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс»
- охарактеризувати та оцінити систему управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД та її ефективність;
- розробити комплекс заходів підвищення ефективності систем планування

та професійного відбору;

- оцінити ефективність запропонованих заходів з покращення діяльності на ТОВ «Укрпомекс».

Методи дослідження: у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукова абстракція та порівняння, узагальнення, систематизація та критичний аналіз, аналіз та синтез, методи статистичних групувань, графічний, економіко-математичні методи тощо.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовану мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

Перший розділ дипломної роботи присвячений аналізу теоретико-методичних аспектів управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД. Управління людськими ресурсами визначено як особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік. Головною задачею управління персоналом на підприємстві, що здійснює ЗЕД є доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство.

Проаналізовано сучасні підходи мотивації персоналу, досліджено найефективніші моделі управління персоналом та визначено інструментарій оцінки ефективності управління персоналом.

У **другому розділі** проаналізовано систему управління персоналом на ТОВ «Укрпромекс». З цією метою проведена оцінка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс». Визначено, що робота є підприємства є ефективною. Про що свідчить, в першу чергу, чистий дохід підприємства за 2017 рік. Згідно оцінки даний показник зріс на 15,5%, в той час як собівартість на 14,9%, що говорить про випереджаючі темпи росту прибутків над витратами. Визначено, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Укрпромекс» є

результативною на внутрішньому та міжнародному ринках збуту продукції, оскільки спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів продажів по усіх видах продукції. Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» показав, що значення практично всіх показників вище нормативних.

У третьому розділі розроблено комплекс шляхів підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Укрпромекс». До вказаного комплексу входить: обґрунтування резервів підвищення ефективності управління персоналом, розробка заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору та оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення діяльності на ТОВ «Укрпромекс».

Резервами підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві запропоновано організаційно-економічний механізм покращення кадрового потенціалу організації котрий націлений на підвищення ефективності роботи та матеріального стимулювання працівників. Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом у ТОВ «Укрпромекс» дозволяють розробити рекомендації щодо удосконалення та підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Укрпромекс», а саме: введення нової системи преміювання. Через організацію системи преміювання буде досягнений необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшить продуктивність праці.

У висновках узагальнено теоретико-методологічні підходи до управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД, систематизовано результати аналізу управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «Укрпромекс» та розроблені пропозиції щодо підвищення його ефективності на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД	13
1.1. Суть, завдання та основні принципи управління персоналом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.....	13
1.2. Сучасні підходи та зарубіжний досвід мотивації персоналу	21
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗЕД.....	39
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс».....	39
2.2. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс»	45
2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Укрпромекс»	52
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗЕД.....	66
3.1. Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.....	66
3.2. Розробка комплексу заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на ТОВ «Укрпромекс»	80
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення діяльності на ТОВ «Укрпромекс»	87
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств – це діяльність суб'єктів господарювання, яка включає міжнародно-виробничу та науково-технічну кооперації, експорт й імпорт продукції, вихід підприємства на міжнародний ринок.

Однією з найважливіших цілей в умовах рентабельної діяльності на зовнішніх ринках є збільшення показників конкурентоздатності підприємства, що включає не лише сучасність обладнання підприємства, наявність новітніх технологій, конкретно сформовану систему перевірки якості товарів і послуг, проведення аналізу зовнішнього середовища службами маркетингу та поетапного запровадження комплексу просування товарів на зовнішні ринки, а й від кваліфікації персоналу підприємства та ефективного управління ним.

Відповідно до вищевикладеного управління кадрами посідає важливе місце у організації діяльності суб'єкта господарювання на зарубіжних ринках та на сучасному етапі розвитку здобуває більшої значущості як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства та фактор підвищення результативності у впровадженні стратегії розвитку компанії.

Управління кадровим складом підприємства включає систему принципів, засобів та механізмів ефективного комплектування, контролю, розвитку й заохочення та оптимального використання наявного персоналу. Програма управління кадровим потенціалом має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, захищати права працівників і сприяти дотриманню законодавчих норм про працю при створенні, закріпленні та використанні персоналу. Цей вид діяльності спрямований на досягнення найбільш ефективної організації кадрів для досягнення цілей суб'єкта господарювання та особистісних цілей.

Проблематика керування персоналом викладена у працях таких вчених як О.В. Сардак, І. Ансофф, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко, С.С. Беляєва, М.Д. Виноградський, Дж. Іванцевич, А.Я. Кибанов, О.В. Землянська,

Н.П. Тарнавська, М.М. Мартиненко, А.Д. Чикуркова, С.В. Шекшня, Л.В. Балабанова, О.М. Бандурка, С.П. Бочарова, В.Р. Веснина, Дж.К. мл. Грейсон, Р.Л. Кричевська, Г.В. Осовська, Р.М. Пушкар, Д. Френсіс, А.Я. Хараш, В.Н. Чурмантеева. Зазначені науковці поповнили теоретичну складову дослідження. Наступним етапом повинен бути практичний аспект, тобто використання результатів наукових праць для вирішення реальних з управління персоналом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД проблем вже існуючих підприємств, що і передбачає дана дипломна робота.

Метою даної роботи є дослідження підходів до організації управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД та оцінки її ефективності на прикладі ТОВ «Укрпромекс» для подальшої розробки заходів по удосконаленню управління кадровим складом на даному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

- розкрити сутність поняття, основні функції та принципи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та зарубіжний досвід мотивації персоналу;
- дослідити основні методологічні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- дослідити та проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс»;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс»
- охарактеризувати та оцінити систему управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД та її ефективність;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД;
- розробити комплекс заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору;

- оцінити ефективність запропонованих заходів з покращення діяльності на ТОВ «Укрпомекс».

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає процес управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД ТОВ «Укрпомекс».

Предметом дослідження в роботі виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Методи дослідження: у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукова абстракція та порівняння, узагальнення, систематизація та критичний аналіз, аналіз та синтез, методи статистичних групувань, графічний, економіко-математичні методи тощо.

Інформаційне забезпечення: методологічною та інформаційною базою дослідження є праці вчених, присвячені проблемам управління персоналу підприємства та оцінки її ефективності, їх підручники та посібники; сучасні періодичні наукові видання; методичні рекомендації; матеріали наукових конференцій; відповідні законодавчі та нормативні акти України з питань зовнішньоекономічної діяльності; звітні дані ТОВ «Укрпромекс».

Практичне значення роботи полягає у тому, що в результаті проведеного дослідження стане можливим виявити недоліки в системі управління кадровим складом суб'єкта господарювання та усунути їх, а рекомендації та розробки, запропоновані у третьому розділі, можуть бути використані на підприємстві при удосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Укрпромекс».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Суть, завдання та основні принципи управління персоналом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

В сучасних умовах світової ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. На даному етапі управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність та продуктивність функціонування. Для її характеристики можна використати визначення Джона Сторей: «Управління людськими ресурсами - це особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [13, с.47].

Для підприємств, які займаються здійсненням зовнішньоекономічної діяльності, вищезазначені поняття та їх практичне використання мають суттєве значення, адже відповідно до вимог світового ринку, як з точки зору споживачів, так і з точки зору компаній, виробників продукції та надавачів послуг, в сучасних конкурентних умовах має важливе значення функціонування кожного механізму організації як єдиної сформованої системи, що здатна працювати безперебійно та такої, що зможе реагувати на зміни, при цьому залишати незмінним темп та якість роботи у сфері виробництва та послуг. Персонал, в свою чергу, і є основною

складовою механізму і присутній у всіх сферах діяльності організації, тому успіх компанії, а особливо тієї, що працює на зарубіжних ринках, залежить від кваліфікації співробітників та ефективного управління персоналом в цілому [16, с. 104].

Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [2, с. 25]. Разом із тим, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями [2, с. 26]. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального прибутку. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. 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. Отже, управління персоналом - це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних

заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [40, с.398].

Відповідно до вищевикладеного визначення можна сформулювати головну задачу управління персоналом на підприємстві, що здійснює ЗЕД – це доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство [43, с. 435].

Для більш чіткої організації управління персоналом на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність слід виділити завдання, які є важливими загалом та для специфіки зазначеної діяльності:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації, закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

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

- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- розробка принципів, напрямків та методів управління з урахуванням роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства. Важливою складовою є впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;

- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства, узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності). Зупиняючись на питанні економічних стимулів варто зазначити, що та частина, що пов'язана з винагородою, є зоною підвищеної

чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. В компаніях, що працюють на світовому рівні характерні такі сучасні тенденції: 1) дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями); 2) збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу; 3) надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість обирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету); 4) поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці [20, с.321].

- розробка стратегії управління персоналом, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності;

- оцінка виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами;

- забезпечення процесу управління персоналом правовими та інформаційними ресурсами [17, с.90].

Виокремлення низки завдань в свою чергу формує моделі управління людськими ресурсами. Для забезпечення ефективності моделей управління персоналом на міжнародному ринку та в сучасних конкурентних умовах важливо

дотримуватись концепцій управління персоналом, що передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників [10, с. 576].

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних міжнародних фірмах такі можливості для них уже створені [9, с. 413].

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно

жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємств [5, с. 407].

Детальне дослідження організації процесу управління персоналом, а саме її сутності, завдань та методології вимагає визначення принципів, що супроводжують цей процес.

Принципи управління персоналом - правила, основні положення та норми, які повинні виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Дані принципи відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень [17, с.90].

Вищевказані принципи є основними та мають першочергове значення для організації незалежно від сфери функціонування, але оскільки темою дослідження є підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, то зміст цих принципів варто розкрити для виокремлення найважливіших та тих, що будуть удосконалювати процес управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД [10, с. 576]:

- організація розглядає персонал як людський ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги на міжнародному ринку і досягнення лідерських позицій серед країн конкурентів за умови планування і забезпечення його оптимального використання, розвитку і якості;

- управління персоналом організації ґрунтується, в першу чергу, на перевазі економічних і соціально-психологічних методів і складає одну із найважливіших функцій управління організацією на усіх ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво здійснює управління персоналом, а служби управління персоналом методично забезпечують процес управління персоналом, координують усю роботу з управління персоналом і виступають у ролі внутрішнього консультанта лінійних керівників;

- персонал організації розглядається як капітал, придбаний у ході конкурентної боротьби, а витрати на персонал – як довгострокові інвестиції в розвиток організації; персонал організації є носієм її корпоративної культури та цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу організації, який сприяє створенню потенціалу, ідентифікації та підтримки, атмосфери довіри, прийнятності й «прихильності» суспільства до діяльності організації на регіональному, державному та міжнародному рівнях; організація як роботодавець і персонал виступають як соціальні партнери, що розділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, що визначаються стратегією і політикою організації. Організація забезпечує своєму персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб відповідно до вкладу кожного із співробітників у досягнення цілей і завдань організації[22, с. 102];

- організація орієнтується на встановлення довготривалих трудових відносин з кожним співробітником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і таких, що дозволяють співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також вдосконалювати його в напрямках, які визначаються потребами організації та рівнем посадової компетенції співробітника[2, с. 27];

- стратегія управління персоналом організації має бути реально інтегрована в загально корпоративну стратегію, що орієнтується на вимоги споживачів світового ринку. Керівництво служб управління персоналом має приймати активну участь і у процесі підготовки корпоративної стратегії, а не тільки в її реалізації [3, с. 523].

Отже, персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи. Тому у підприємств-суб'єктів ЗЕД виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості, закономірності та повинен набути системного характеру й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [25, с. 368].

1.2 Сучасні підходи та зарубіжний досвід мотивації персоналу

Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. У процесі праці людиною створюються матеріальні блага, які задовольняють суспільні та особисті потреби. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивована. Це може бути активна робота, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому випадку спостерігається дія певного мотиву. Тому для досягнення ефективного управління людиною слід зрозуміти її мотивацію [22, с. 2].

В широкому розумінні «мотивація» – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [30, с. 153].

В ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку та англійську системи мотивації [9, с. 413].

В Японії на більшості підприємств діють служби персоналу, які визначають найбільш сильні сторони кожного працівника, його нахили, здібності і, відповідно, підшукують йому таке робоче місце, де ці нахили і здібності могли б реалізуватись найповніше. При цьому найважливішим критерієм мотивації дій і поведінки працівника є те, наскільки прийнятними вони є для групи, наскільки людина відповідальна перед групою і здатна підпорядковувати власні інтереси груповим цілям [50, с. 58].

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;

- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі [61, с. 160].

Основними принципами управління персоналом є [70, с. 172]:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання їм значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [13, с. 48].

Існування японської моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни [31, с. 60].

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (віковий і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої «ставкою за кваліфікацію»

[66, с. 140].

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи [5, с.407].

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. Характерними умовами праці є [3, с. 523]:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробників у наскрізні колективи – проектно-цільові групи.

Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Системи мотивації трудової поведінки найбільш розвинуті в США. У більшості фірм мотивація персоналу є основою абсолютної більшості рішень з кадрових питань, і масштаби її постійно розширюються. До роботи з мотивації персоналу залучається не тільки велика кількість практичних працівників, головним чином співробітників служб управління персоналом, але й значні наукові сили. У великих корпораціях утворюються спеціальні комітети на найвищому рівні, які на основі результатів оцінки приймають рішення щодо переміщення, навчання, оплати праці [26, с. 35].

Традиційно в США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі. В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання.

У США встановлені спеціальні привілеї в оплаті праці вищого рівня управління. Для кар'єрних чиновників у США існує 22 види матеріального заохочення, а для політичних призначенців – 11 видів. Рівень оплати вищих керівників залежить від їх кваліфікації, результатів роботи, виконання обов'язків та відповідальності, а також заробітної плати в приватному секторі на аналогічній посаді. Для керівників премії дорівнюють 10–50 % основної заробітної плати, інколи виплачуються у 100 % розмірі. Для кращих керівників установлені дві президентські премії, що складають відповідно 35 та 20 % їх річної заробітної плати [6, с. 238].

Біля 61 % компаній США використовують грошові виплати за виконання поставлених завдань або премії за системою «PayforPerformance». При використанні цієї гнучкої форми оплати винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. Така система мотивації є найбільш ефективною. У компаніях, які застосовують цю систему оплати праці продуктивність збільшилася на 5–49 %, а доходи працівників – на 3–29 %, тобто працівники працюють більш ефективно для того, щоб отримати більш високий дохід [51, с. 671].

В практиці американських фірм «Форд», «ДженералМоторс» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним заохоченням працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах щодо ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, ріст

ефективності праці, економію сировини займає третину платні [42, с. 592].

Один з дійових методів мотивації - створення демократичних груп. За приклад можна взяти досвід американської фірми “DigitalEquipment”, де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання щодо планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділеннями. Члени груп по чергово беруть участь в нарадах менеджерів компаній [29, с. 388].

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітнику присвоюється деяке число балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація по освоєним спеціальностям [8, с. 39].

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва [6, с. 238].

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

Індивідуальна системи оплати праці на підприємствах Франції здебільшого

застосовується тільки для управлінського персоналу. Так, на агропромисловій фірмі «BSN» індивідуалізація в оплаті праці заборонена. Тільки на деяких підприємствах («HayFrans», «IBM», «ЗМ», «Hewlett-Packard») оплата праці індивідуальна для всіх працівників за рівнем продуктивності праці, ініціативою, кваліфікацією, але не більше за можливу за тарифною сіткою відповідно до посади. Також позитивно впливають на оплату праці рівень освіти, вік, стаж роботи, якість диплому [19, с. 584].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, носить багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – набрали від 76 до 99 балів і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [8, с. 41].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи

оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми [58, с. 501].

Важливе значення має також матеріальне заохочення, яке застосовується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах отримало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі "BritishTelecom" винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робочих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це дозволяє досягти підвищення ефективності праці та її якості.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облигації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства [27, с. 145].

Трудову пайову участь об'єднують зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Біля 30 % промислових компаній Великобританії використовують систему преміювання за кількість виходів на роботу. Результативність такого виду мотивації підтверджує досвід автомобільних підприємств «GeneralMotors», де за

зниження кількості невиходів у два рази (з 12 % до 6 %) працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки [18, с. 33].

Розглянувши найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Велико-Британія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 328].

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів зростає і до їх здібностям, рівню знань і кваліфікації пред'являються все більш високі вимоги. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвиває продуктивні сили, призводять до глибоких змін методів праці, що в свою чергу вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів, гнучких методів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства [15, с. 276].

Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку.

Оцінка функціонування управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей [62, с. 240].

Ефективність управління персоналом визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій. Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення якихось конкретних завдань використовуються результати оцінки

і, по-друге, для якої категорії працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності. В якості критеріїв в області ефективності управління персоналом можуть виступати виконання встановлених норм виробітку або обслуговування при належній якості роботи і зниження витрат, що виникають через підвищену плинності персоналу, необґрунтованих простоїв та ін. [52, с. 8].

При цьому оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників.

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом деякі економісти пропонують розглядати:

- співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей;
- компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства.

До них відносяться:

- стабільність, яка відображається у наступності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;
- гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій [2, с. 26].

Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності управління персоналом

Напрямок аналізу		Показники
Показники ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций та їх динаміка Питома вага шлюбу і його динаміка
	Витрати на персонал (витрати на персонал)	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами Взаємовідносини з керівництвом Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі Кількість скарг від працівників

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 407].

В якості результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічну вироблення на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до

середньооблікової чисельності персоналу. На користь його вибору говорить те, що цей показник продуктивності праці може служити наскрізним для всіх підприємств і методика його розрахунку загальноновизнана [46, с. 73].

$$V_{\text{вир}} = \frac{U}{P} \quad (1.1),$$

де $V_{\text{вир}}$ - середньорічна виробіток на одного працівника;

U - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також виступає в ролі побічно впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом. Підвищена плинність може дорого обходитися організації. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин, за якими люди залишають організацію. Коефіцієнт плинності розраховується:

$$K_t = \frac{P_v}{P} \times 100\% \quad (1.2),$$

де K_t - коефіцієнт плинності;

P_v - чисельність працівників, звільнених з причин, які відносяться до плинності;

P - середньооблікова чисельність персоналу.

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби [28, с. 407].

Зайва плинність (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі.

Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані залишилися працівників, на їх трудової мотивації і відданості організації [8, с. 40].

Таким чином:

- плинність кадрів позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на життя всієї організації;

- плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації [64, с. 245].

При аналізі плинності кадрів важливо оцінити, які за "якістю" співробітники йдуть, а які залишаються в організації, чи збігається тенденція зміни якості персоналу зі стратегічними цілями організації. Це дає зрозуміти, чи є існуючий рівень плинності позитивним чи негативним явищем[28, с. 407]:

- Якщо йдуть саме ті кадри, від яких вже давно треба було позбутися, значить, організація на вірному шляху;

- Якщо ж вона втрачає кращих співробітників, то питанням плинності кадрів необхідно серйозно зайнятися.

Слід застосувати такі методи управління та мінімізації плинності персоналу.

1. Виявити причини звільнення кожного працівника і вести статистику цих причин.

2. Вести статистику звільнень (кількість на місяць, на квартал, на рік), статистику звільнень по відділах, за посадами, за стажем роботи.

3. Розробити програму ротації персоналу (як горизонтальну, так і вертикальну).

4. Розробити систему відбору та адаптації персоналу.

5. Зробити систему наставництва для "новачків", залучаючи туди більш досвідчених співробітників.

6. Чітко визначити імідж компанії на ринку праці і при необхідності формувати його для успішної роботи.

7. Створювати тимчасові групи співробітників для роботи над проектами.

8. Використовувати деяких працівників як внутрішніх консультантів у різних структурах організації.

9. Провести систему оцінки співробітників і сформувати кадровий резерв.

10. Стежити за кар'єрою пішли співробітників (найбільш кваліфікованих) та їх котируванням на ринку праці.

11. Якщо співробітники нарозхват, можливо, організація стала "кузнею кадрів" для інших підприємств. Значить, є недоліки в плануванні кар'єри і розвитку персоналу. Якщо співробітників беруть на іншу роботу з працею, це теж сигнал відставання компанії або симптом негативних змін галузі.

12. Прийняти на роботу менеджера з персоналу або звернутися за кадровими консультаціями до фахівців з кадрового менеджменту.

Для аналізу зміни чисельності працівників у результаті прийому на роботу та звільнення застосовують відносні показники, звані коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту з вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення числа прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період. Коефіцієнт обороту з вибуття визначається як відношення числа звільнених працівників з усіх причин за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період [17, с. 90].

Аналіз даних показників доцільно проводити не тільки в цілому по організації, але й по окремих структурних підрозділах і за категоріями працівників.

Коефіцієнт абсентеїзму також є важливим показником соціальної ефективності управління персоналом, але він корелюється з показником текучості, оскільки обидва явища викликаються одними і тими ж факторами. Високий рівень абсентеїзму є ознакою того, що в найближчому майбутньому вірогідна підвищена плинність [35, с. 113].

$$A = \frac{Дп}{N \times Д} \quad (1.3),$$

де А - абсентеїзм;

Дп - число робочих днів, втрачених за певний період через відсутність на роботі;

Д - число робочих днів;

N - середня кількість працівників.

Абсентеїзм спричиняє значні втрати, які включають: ряд виплат, обов'язкових незалежно від фактичного присутності працівника на робочому місці; оплату понаднормових робіт співробітникам, заміщуючого відсутнього; втрати, пов'язані з простоями устаткування, падінням продуктивності праці і т.п. [6, с. 238].

З плинністю і абсентеїзмом тісно пов'язані і такі непрямі форми оцінок, як скарги, конфлікти. Ці фактори є показниками того, наскільки ефективна діяльність служби управління персоналом по створенню умов підвищення задоволеності працівників роботою в організації.

Оцінку ефективності управління персоналом доцільно проводити по трьох позиціях[49, с. 80]:

- оцінка організації управлінської праці;
- аналіз технології управління персоналом;
- аналіз якості управління персоналом.

При оцінці організації управлінської праці аналізуються форми і методи взаємодії управлінських працівників з об'єктами управління і між собою. Підлягають аналізу штатний розклад, розподіл обов'язків, документообіг відділу.

Представляє інтерес аналіз якості управління персоналом. Він проводиться в залежності від конкретних завдань, що стоять перед органом управління. Аналіз якості управління персоналом підприємства наводиться в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Напрямки аналізу якості управління персоналом підприємства

	Напрямок аналізу	Використовувані критерії
1.	Аналіз ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом цілям і завданням підприємства.	Послідовність, несуперечність цілей і шляхів їх досягнення
2.	Оцінка якості документів, що регламентують роботу персоналу.	Чіткість і повнота викладу, відповідність трудовому законодавству
3.	Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом підприємства.	Трудові показники працівників, ефективність роботи підприємства

Продовження табл. 1.3

4.	Оцінка основних елементів організаційної культури, які мають вплив на поведінку працівників.	Стан трудової етики. Морально-психологічний клімат у колективі.
5.	Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом (рівень плинності персоналу, стан трудової дисципліни, задоволеність працівників роботою, морально-психологічний клімат та ін.).	Задоволеність персоналу роботою, відсутність скарг, інших проявів невдоволення. Імідж підприємства в очах клієнтів. Прихильність працівників своєму підприємству. Трудові показники.

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 277].

Ефективне управління персоналом визначається особистісними та професійними якостями самого керівника, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню персоналу, щоб відповідати постійно змінюється соціально-економічному середовищі [23, с. 88].

Всі перераховані показники та критерії повинні лягти в основу дослідження ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності як система процедур є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити якість системи управління персоналом в цілому і ті недоліки, які слід в процесі роботи усунути або скорегувати [17, с. 91].

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі актуальною є система управління кадровим складом, що замінила вже існуючу систему управління людськими ресурсами, й наголошує на вкладанні інвестицій в створення та подальший розвиток персоналу, визнає фінансову рентабельність витрат, пов'язаних із використанням якісної робочої сили, що потребує більших затрат на виплату заробітної плати та преміювання, постійним підвищенням кваліфікаційного рівня працівників, підтримкою у діючому стані та, навіть, створенням нових умов для пошуку прихованих талантів, що закладені в особистості, для її професійного розвитку.

Управління кадровим потенціалом - це комплекс організаційно-економічних, педагогічних та соціальних заходів, що пов'язані між собою та метою яких є створення необхідного клімату та умов для продуктивного функціонування, розвитку й оптимального використання можливостей робочої та інтелектуальної складової персоналу всіх рівнях ієрархії організації.

Важливо зазначити, що управління персоналом визнається як один з найбільш важливих елементів життєдіяльності організації, який спроможний підвищити її ефективність та оптимальність функціонування. Це свідчить про важливість використання правильно підібраних концепцій та стратегій управління персоналом для організацій, що працюють на зарубіжних ринках, враховуючи конкуренцію та нерівні можливості, які можна компенсувати лише оптимізувавши головні елементи в роботі системи організації.

Для досягнення результативного управління працівником слід зрозуміти його мотивацію. В загальному розумінні «мотивування» – це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які сприяють бажанню людини до діяльності, визначають модель поведінки, форми діяльності, створюють спрямованість для цієї діяльності, що орієнтована на задоволення особистих цілей працівника і досягнення стратегічних цілей організації, це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

У світовій економіці в більшості промислово розвинених країн можна виділити такі моделі мотивації як японська, американська, французька та англійська. Їх вивчення показує, що є схожі та відмінні риси. Елементом, що їх об'єднує є ефективність, що підтверджує рівню економічний рівень країн, де вони активно використовуються.

Для перевірки правильності вибору системи управління людськими ресурсами на підприємстві включаючи і моделі мотивації праці персоналу можна використати комплекс показників, що дозволяють сформулювати оцінку ефективності управління кадрами. Даний процес потребує надання регулярних даних, вимірів затрат і переваг загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю діяльності підприємства аналогічний період. Ефективність керування персоналом визначається виходячи з інформації про обсяг, повноту, якість, своєчасність виконання покладених на цю службу завдань. Оптимальність функціонування системи управління кадрами визначається її значущістю у досягненні організаційних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗЕД

2.1 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс»

ТОВ «Укрпромекс» працює на ринку більше 20 років, підприємство спеціалізується на запчастинах для спецтехніки:

- автомобілів (запчастини на TATRA-815; AVIA 21, 31, D120; LIAZ-100,110);
- навантажувачів (запчастини на UN-053; UNC-060; UNO; UNK-320; JCB; CAT; DVHM; STALOWA WOLA; DETVAN; LOCUST; BALKANCAR);
- тракторів (запчастини на ZETOR; TZ-4K-14; LKT);
- автобусів (запчастини на KAROSA; Ікарус; SLOVBUS);
- екскаваторів (запчастини на UDS-114; CAT; JCB; HITACHI; NEW HOLLAND; KOMATSU; CASE; SUMITOMO; KOBELCO).

Компанія здійснює прямі поставки запчастин від виробників Європи, Америки, Китаю і доставляє їх по Україні і країнам СНД. Штаб-квартира компанії знаходиться в Києві, вул.Гоголівська 22-24 оф.1206.

Структура органів управління ТОВ «Укрпромекс» представлена на рис. 2.1



Рис.2.1. Структура органів управління ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з організаційної структури підприємства прийняття рішень на ТОВ «Укрпромекс» є централізованим, але з низькою мірою централізації, так як на нижчих рівнях управління приймаються необхідні для їх функціонування рішення. Для малого підприємства це є позитивним.

Загальні фінансово-господарські показники зведено в табл. 2.1. Дані розраховані за додатками А, Б, В, Г, Д.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромекс» за 2013 – 2017 роки, тис.грн.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення, 2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	171524,3	239956,3	357342,3	460853	532099,5	71246,5
Собівартість реалізованої продукції та послуг	147765	210497,7	307843,9	397447,2	456760,6	59313,4
Інші операційні доходи	2720,2	1996,9	5667,1	14499,1	29115,9	14616,8
Інші доходи	1,7	279,2	3,400	115,7	11191,7	11076
Інші операційні витрати	134	382,4	279	801,1	1614,8	813,7
Інші витрати	655	1189,6	1364,9	5292,9	877 5,4	3482,5
Фін. результат до оподаткування: прибуток (збиток)	25692	30162,7	53525	71926,6	105256,3	33329,7
Чистий прибуток (збиток)	21067,4	24733,4	43890,5	58979,812	86310,166	27330,35
Рентабельність підприємства (збитковість), %	12,3	10,3	12,3	12,8	16,2	3,4
Середньорічна вартість основних засобів п-ства	51054,2	63817,7	69326,2	63852,1	65630,5	1778,4
Фондовіддача	3,4	3,8	5,2	7,2	8,1	0,9
Продуктивність праці	5533,042	7998,543	10828,55	13167,23	14381,07	1213,84

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Отже, результати таблиці показують, що у 2017 р. підприємство мало найкращі показники за проаналізований період, а саме чистий прибуток по відношенню до минулого 2016 р. зріс на 27330,35 тис.грн., продуктивність праці зросла на 1213,84 тис.грн/особу, фондовіддача на 0,9. Позитивним моментом є також те, що чистий дохід зріс на 15,5%, в той час як собівартість на 14,9%, що

говорить про випереджаючі темпи росту прибутків над витратами.

На основі даних звіту про фінансові результати ТОВ «Укрпромекс» проаналізуємо витрати на виробництво та реалізацію продукції підприємства.

Динаміка собівартості продукції підприємства за період з 2013 по 2017рр. графічно представлена на рис. 2.2.

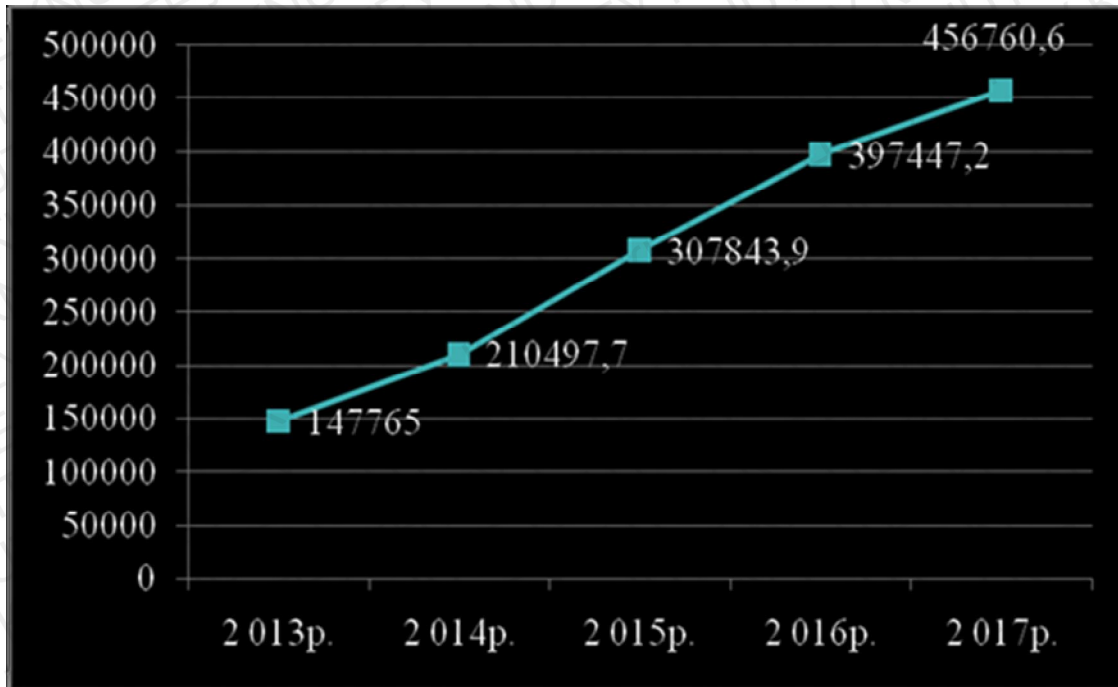


Рис. 2.2. Динаміка собівартості продукції ТОВ «Укрпромекс», тис.грн.

Джерело: розроблено автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Дані рис. 2.2. свідчать про те, що у 2017 році порівняно із 2016 роком собівартість реалізованої продукції зросла на 59313,4 тис.грн. Загалом на протязі всього аналізованого періоду собівартість продукції постійно зростала у зв'язку зі зростанням питомих витрат окремих видів матеріальних ресурсів, зростанням операційних витрат, а також із-за зростання амортизаційних нарахувань.

Проведемо аналіз структури доходів підприємства (табл. 2.2).

У структурі доходів ТОВ «Укрпромекс» у 2017р. найбільша питома вага належала чистій виручці від реалізації продукції (99,5%), що свідчить про ефективну комерційну діяльність підприємства протягом цього періоду. Інші статті доходів мали незначну частку в загальних доходах.

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр., тис.грн.

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017р.	
	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %
Чистий дохід від реалізації продукції	171524,3	98,438	239956,3	99,06	357342,3	98,438	460853	96,93	532099,5	92,96
Інші операційні доходи	2720,2	1,5611	1996,9	0,824	5667,1	1,5611	14499,1	3,049	29115,9	5,087
Інші доходи	1,7	0,001	279,2	0,115	3,400	0,0009	115,7	0,024	11191,7	1,955
Разом	174246	100	242232	100	363013	100	475468	100	572407	100

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Таким чином, операційним доходам належить 99,9% від отриманого загального доходу у 2017 р., що характеризує прибутковість основної діяльності ТОВ «Укрпромекс» та його ефективну виробничо-господарську політику протягом цього періоду.

В табл. 2.3 досліджено структуру витрат ТОВ «Укрпромекс».

Таблиця 2.3

Структура витрат ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр., тис.грн.

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017р.	
	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %	сума	пит. вага, %
Собівартість реалізованої продукції та послуг	147765	96,5	210497,7	96,8	307843,9	96,5	397447,2	95,4	456760,6	93,96
Інші операційні витрати	134	0,09	382,4	0,18	279	0,09	801,1	0,19	1614,8	0,33
Інші витрати	655	0,43	1189,6	0,55	1364,9	0,43	5292,9	1,27	8775,4	1,81
Витрати з податку на прибуток	4624,6	3,02	5429,3	2,5	9634,5	3,02	12946,7	3,11	18946,1	3,9
Разом	153178,6	100	217499	100	319122,3	100	416487,9	100	486096,9	100

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

У структурі витрат ТОВ «Укрпромекс» на протязі 2013-2017р р. найбільша питома вага належала собівартості реалізованої продукції 93,96% у 2017 р.. Другою за величиною у 2017р. є витрати з податку на прибуток, частка яких зросла у 2017 році і складає 3,8%. Дещо в структурі зросли інші витрати у 2017 р.

які складали 8775,4 тис.грн., що вказує на зростання витрат і в цілому негативно характеризує діяльність підприємства.

Таким чином, операційним витратам належить 96,1% від загальної суми витрат підприємства у 2017 р., що свідчить про ефективну виробничо-господарську політику ТОВ «Укрпромекс» протягом цього періоду.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Укрпромекс» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Абс. відх. 2017/2016
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,09	0,08	0,07	0,08	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,22	0,24	0,31	0,30	-0,01
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,31	0,34	0,39	0,53	0,64	0,11

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком на 0,01. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Значення коефіцієнта нижче нормативного (0,2—0,25) і свідчить про неспроможність підприємства негайно погасити свою заборгованість.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,01. Значення коефіцієнта також нижче нормативного (не менше 20%) і свідчить про недостатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідних для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного періоду.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2017 році зріс порівняно з 2016 роком на 0,11. Коефіцієнт показує скільки грошових одиниць (тис. грн.) оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Значення коефіцієнта менше одиниці, що свідчить про високий фінансовий ризик діяльності

підприємства.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства. Внутрішнє середовище об'єднує всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток. Кожну з цих сфер можна охарактеризувати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом і переваг, і недоліків організації [18, с. 33]. Наведемо перелік компонент і основних чинників внутрішнього середовища аналізованого підприємства(табл.2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика внутрішнього середовища ТОВ «Укрпромекс»

Компонента	Чинники
Маркетинг	Результатом діяльності - є збут запчастин для технічного обслуговування машин та автомобілів. Частка ринку поступово знизилась і складає менше 7%. Наявність власної збутової мережі тільки частково перекриває виробничі потужності. Рекламна політика розвинена недостатньо. Якість послуг відмінна.
Фінанси	Фінансовими ресурсами підприємство забезпечене недостатньо, показники ліквідності знаходяться на низькому рівні. Проте дещо зросла прибутковість у 2017 році.
Кадри	За співробітником закріплені відповідні функції. Основні рішення приймає директор одноособово. Операційне керівництво здійснюють заступники директора. Система оплати праці та нарахування різняться відповідно до виду роботи. Чисельність персоналу становить менше 40 осіб зайнятих на постійній основі.
Дослідження та розвиток	Проведення маркетингових досліджень ринків збуту та конкурентів

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз внутрішнього середовища свідчить про те, що прибутковість діяльності, зростання рівня доходів, наявні ресурси та організаційно-правові чинники ТОВ «Укрпромекс» при сучасних ринкових тенденціях створюють можливість компанії вирішувати управлінські задачі та реалізовувати управлінські рішення.

2.2 Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс»

Основними споживачами продукції ТОВ «Укрпромекс» є компанії, що працюють у сфері машинобудування, сільській галузі та ряді інших галузей. В Україні споживачами є: ПАТ ЗАЗ, ПАТ ВАЗ, ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Азовмаш» та «БогданМоторс».

ТОВ «Укрпромекс» не тільки задовольняє потреби внутрішнього ринку країни в запчастинах, але й успішно її експортує. За 2015 рік експорт підприємства склав близько 50% від загального обсягу реалізації. Загальна сума експорту на кінець 2017р. склала 156106 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів становила 25,1%

Експорт здійснювався у Росію, Молдову, Білорусію, Вірменію, Азербайджан, Киргизію, а також Чехію, Словачію та Румунію, що підтверджує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Загалом зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на основі укладених договорів.

Використовуючи данні Звіту про споживача, Звіту про просування продукції можна проаналізувати обсяги збуту та просування продукції підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Реалізація продукції ТОВ «Укрпромекс» по країнам в період 2013 -2017 рр.

№	Країна	Дані з відгрузки, в тис.шт.			Дані з відгрузки в грн.		
		2015 р.	2016 р.	2017р.	2015р.	2016р.	2017 р.
1	Україна	13 061,649	7 532,496	10 863,751	103339473,66	106745380,69	230826543,31
2	Росія	2 775,721	2 271,567	1 206,541	13143423,660	23538286,42	13338563,34
3	Молдова	747,225	1 509,927	128,823	5281710,830	22729611,90	2849168,61
4	Грузія	345,746	106,206	194,212	3569744,530	8995715,92	10022 686,92
5	Польща	0,384	0,000	0,000	6091,570	0,00	0,00
6	Республіка Азербайджан	857,569	482,558	99,167	3 954 741,670	4 155 905,21	1 958 264,78
7	Білорусь	0,000	15,054	1 033,747	0,000	1474 166,63	13731 002,91
8	Казахстан	0,000	28,149	58,586	0,000	282 658,20	15898 653,58
	Всього:	17 788,294	11 945,957	13 584,827	129295185,92	167921724,97	288624883,45

Джерело: сформовано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

За період з 2013 по 2017р., тобто за 5 років об'єм реалізації продукції за кордон підприємства збільшився та становив 230826,53 тис.грн, що на 123,23% вище ніж за той же період в 2016р. Причому по відношенню до 2016р. об'єми реалізації збільшились відповідно по Україні-123,37%, Республіці Грузія - 180,77%,також підприємство почало експортувати продукцію у Білорусь та Казахстан, також відбулося зниження обсягів реалізації -50,48% у Азербайджані, 100% - у Польщі та 46,06% - в Молдові, 1,48% - в Росії.

Обсяги реалізації продукції у динаміці представлені на діаграмі (рис.2.3.).

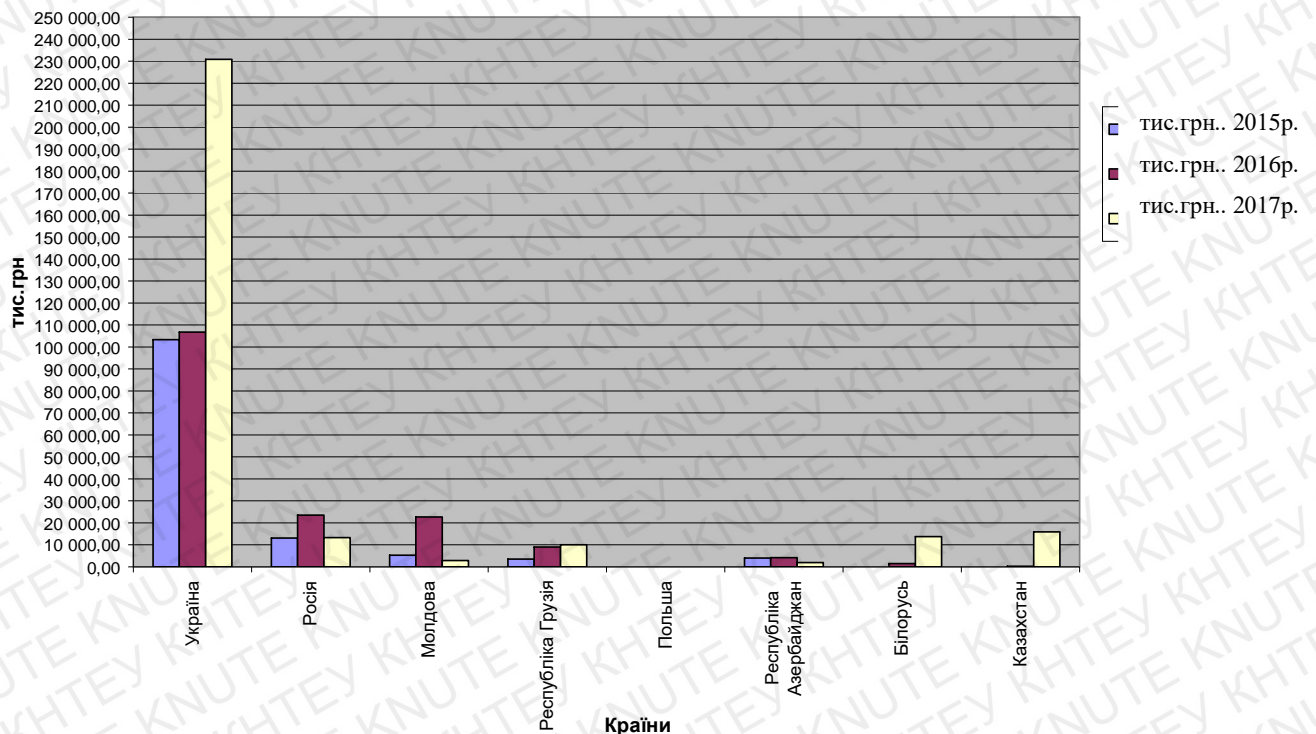


Рис.2.3. Обсяги реалізації продукції в період 2015-2017 роки, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Обсяги реалізації продукції по окремим споживчим сегментам наведені в таблиці 2.7.

Отже, структура ринку України представлена наступним чином: 78,6% - машинобудівні заводи, 21,1% – торгові організації и 0,3% - інші споживачі. По видам діяльності структура експорту відрізняється від структури ринку України та представлена наступним чином: 97,9% - торгові організації и 2,1% –

машинобудівні заводи. Тобто при збуті на внутрішній ринок в основному використовуються прямі зв'язки, а при збуті на зовнішній ринок використовується непрямий канал розподілу.

Таблиця 2.7

**Обсяги реалізації продукції по окремим споживчим сегментам
за 2013-2017рр., тис.шт.**

№	Країна	Питома вага виду діяльності	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
1	Україна, в т.ч.:	100	11358,7	14859,9	13061,649	7532,50	10863,75
	Машинобудівні заводи	78,6	8054,6	11387,1	10919,521	6067,61	8539,59
	Торгові організації	21,1	3304,1	3472,8	2 068,070	1 446,66	2292,51
	Інші організації	0,3	34,0761	44,5797	74,059	18,222	31,651
2	Експорт, в т.ч.:	100	5338	5117,8	4726,644	4413,46	2721,08
	Машинобудівні заводи	2,1	341,8	271,1	211,488	0	58,361
	Торгові організації	97,9	4996,2	4844,7	4515,156	4407,26	2662,72
	Інші організації	0	0	2	0	6,2	0
3	Всього, в т.ч.:	100	16696,7	19977,7	17788,294	11945,96	13584,83
	Машинобудівні заводи	63,3	10569,01	12645,88	11313,009	6067,61	8597,95
	Торгові організації	36,5	6094,296	7291,861	6 583,226	5853,92	4955,23
	Інші організації	0,2	33,3934	39,9554	74,059	24,422	31,651

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Сегментування споживачів за видами діяльності показує, що 63,3% складають машинобудівні заводи, 36,5% - торговельні організації, 2% - інші організації, що споживають продукцію ТОВ «Укрпромекс» для власних нестатків (рис.2.4).

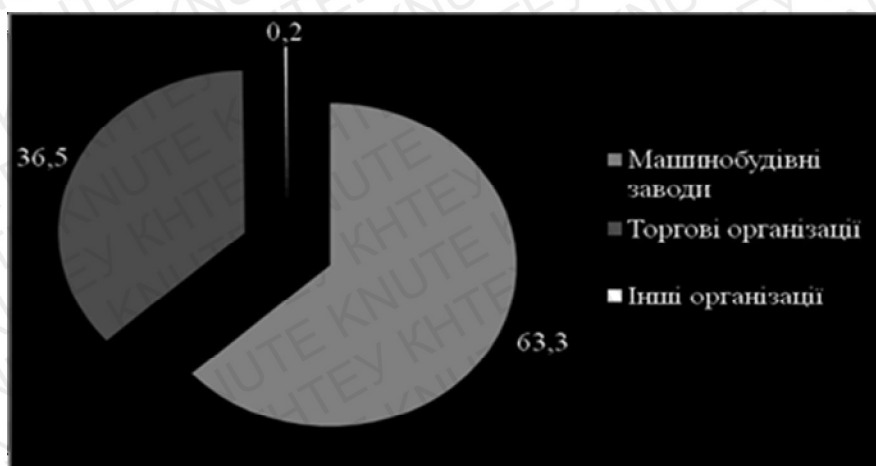


Рис.2.4. Сегментування споживачів ТОВ «Укрпромекс» по виду діяльності, %

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 2.7

У цілому спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів продажів по усіх видах продукції, що свідчить про успішну роботу ТОВ «Укрпромекс» на внутрішньому і міжнародному ринках збуту продукції. Структура реалізації по країнах виглядає так: 8,9 % - Росія, 0,9 % - Молдова , 1,4 % – Грузія, 0,8 % - Азербайджан, 7,6%– Білорусь, Казахстан – 0,4 % . Сегментування споживачів по країнам представлено на рис.2.5.

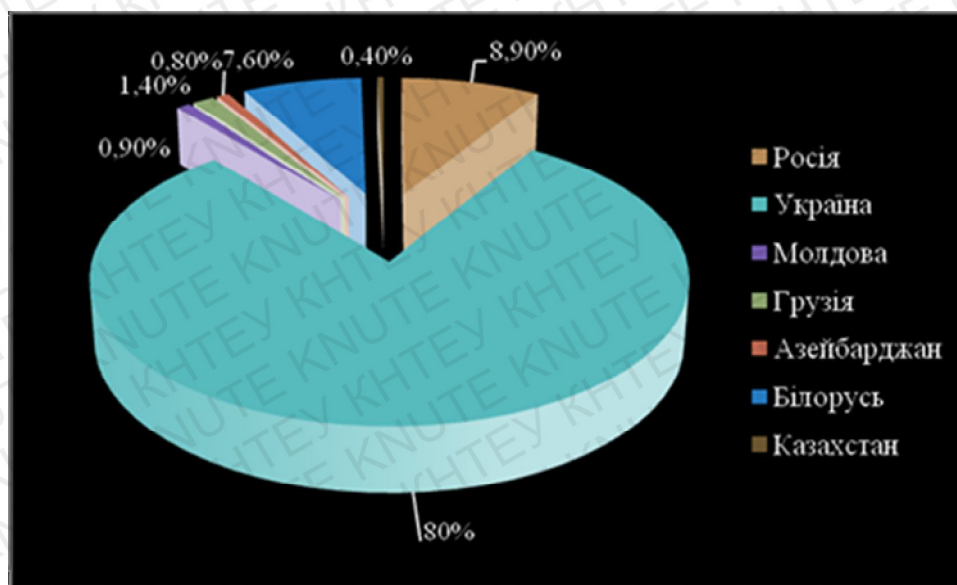


Рис. 2.5. Сегментування споживачів ТОВ «Укрпромекс» по країнах, %

Джерело: розроблено автором

З діаграми випливає, що основний обсяг продукції реалізується в Україні - 80% від загального обсягу продажів продукції. Основним споживачем продукції підприємства в Україні є ПАТ «ЗАТ» та «ВАЗ» – 68,69% від загального обсягу відвантажень України. Найбільші обсяги постачань продукції займають Одеська (14% від загального обсягу продажів України), Київська (11,34%), Дніпропетровська (0,23%), Запорізька (2,83%) і Львівська (1,67%) області.

У 2017 році усього було реалізовано продукції на суму 288 624, 88тис. грн. Обсяг постачань продукції на внутрішній ринок становив 230826543,31 грн. в 2017 р., обсяг постачань на експорт склав 57, 798 млн.грн. У 2017 році обсяг реалізації продукції цілому склав 288624883,45 грн., що на 14% вище обсягу реалізації у 2016 році.

Отже, детальне знання споживача є важливим, але недостатнім чинником для досягнення успіху, оскільки на ринку діють конкуренти, що можуть мати переваги в конкурентній боротьбі. Тому в рамках комплексного дослідження ринку вивчають діяльність конкурентів. Важливими джерелами одержання інформації про конкурентів ТОВ «Укрпромекс» є спеціалізовані журнали, довідники, рекламні проспекти, матеріали виставок, дані системи Інтернет. Дослідження діяльності конкурентів спирається також на інформацію, отриману від споживачів і посередників, що проводиться шляхом опитування їхньої думки.

Для оцінки ефективності експорту скористаємось показниками, що зведені до табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс»

Показник	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.
Дохід від експорту, тис.грн.	155775,120	139 121, 34	133241,25	129147,9	158711,5
Витрати на експорт, тис.грн.	120568,256	118698,22	122412,52	120857,2	147668,2
Обсяг експорту в натуральних одиницях	4 727	4 413	2 721	2651	3004
Середня ціна в розрахунку на одиницю продукції, грн./шт.	3295	3152	4896	4951	5047
Витрати на реалізацію одиниці І-го товару, грн..	2550	2689	4498	4581	4846
Обсяг імпорту, тис.грн.	10014,16	12136,62	12015,47	12247,9	14778,2
Ціна на внутрішньому ринку, грн..	1425	1642	2047	2098	2574
Валютна ціна (ціна придбання) одиниці (грн./од.)	1002	1145	1842	1892	2144
Собівартість купівлі експортної продукції, тис.грн.	100125,12	96524,69	105365,84	107996,54	127551,3

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Визначимо економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності:

$$E_{2013р.} = 155755,120 / 120568,256 = 1,29$$

$$E_{2014р.} = 139121,34 / 118698,22 = 1,17$$

$$E_{2015р.} = 133241,25 / 122412,52 = 1,09$$

$$E_{2016р.} = 129147,9 / 120857,2 = 1,07$$

$$E_{2017р.} = 158711,5 / 147668,2 = 1,08$$

Отже, найвища економічна ефективність експорту буда у 2013 р., найнижчі показники у 2016 р., це пов'язано з нестабільним курсом гривні, втратою споживачів в Росії та економічною кризою.

Далі розрахуємо рентабельність експорту:

$$Re_{2013p.} = 155755,120 / 100125,12 = 1,56$$

$$Re_{2014p.} = 139121,34 / 96524,69 = 1,44$$

$$Re_{2015p.} = 133241,25 / 105365,84 = 1,26$$

$$Re_{2016p.} = 129147,9 / 107996,54 = 1,19$$

$$Re_{2017p.} = 158711,5 / 127551,3 = 1,24$$

Розрахунки також показують, що у 2016 році ситуація погіршилась, і рентабельність зменшилась, проте так, як вона більша 1, то все ж експортна діяльність вигідна підприємству та є рентабельною.

Економічний ефект експорту (E_e) складе:

$$E_e_{2013p.} = 155755,120 - 120568,256 = 35207 \text{ тис.грн.}$$

$$E_e_{2014p.} = 139121,34 - 118698,22 = 20423 \text{ тис.грн.}$$

$$E_e_{2015p.} = 133241,25 - 122412,52 = 10829 \text{ тис.грн.}$$

$$E_e_{2016p.} = 129147,9 - 120857,2 = 8290,7 \text{ тис.грн.}$$

$$E_e_{2017p.} = 158711,5 - 147668,2 = 11043 \text{ тис.грн.}$$

Як і в попередніх розрахунках, найнижчі результати спостерігаються у 2016р, проте в 2017 р. ситуація дещо стабілізувалась.

Валютна ефективність імпорту ($E_{v.i.}$) складе:

$$E_{v.i.}_{2013p.} = (1425 * 10014,16) / (1002 * 10014,16) = 1,42$$

$$E_{v.i.}_{2014p.} = (1642 * 12136,62) / (1145 * 12136,62) = 1,43$$

$$E_{v.i.}_{2015p.} = (2047 * 12015,47) / (1842 * 12015,47) = 1,11$$

$$E_{v.i.}_{2016p.} = (2098 * 12247,9) / (1892 * 12247,9) = 1,1$$

$$E_{v.i.}_{2017p.} = (2574 * 14778,2) / (2144 * 14778,2) = 1,2$$

З розрахунків видно, що у 2016 р. ефективність імпорту знизилась на 0,01 пункти, що пов'язано зі значним дорожчанням долару.

Отже, всі розрахунки показують зниження ефективності експортної діяльності протягом 2016р. та стабілізацією ситуації протягом 2017 року.

Основними факторами, які впливають на ефективність зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Укрпромекс» є:

1. Ступінь захищеності експортних ринків збуту - багато країн вводять мита на товар, який виробляється в цих країнах, що призводить до подорожчання продукції.

2. У зв'язку зі створенням Митного союзу - Росія, Білорусь, Казахстан ТОВ «Укрпромекс» практично перекрито шлях на ринок цих країн, оскільки товари не виробляються в цих країнах автоматично дорожчають на 15% (преференція для вітчизняних виробників).

Таким чином, загальна сума експорту на кінець 2017р. склала 133241,25 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів склала 25,1%, що на 6%; менше аналогічного періоду минулого року. Основними споживачами продукції ТОВ «Укрпромекс» є підприємства машинобудівної галузі, приватні торговці, гуртово-роздрібні компанії та посередницькі фірми. Експорт здійснювався у Росію, Молдову, Білорусію, Вірменію, Азербайджан, Киргизію. Основними ризиками в діяльності підприємства у 2016-2017 роках були: бойові дії, які відбуваються на Сході України; залежність від того, що ціни на 90% матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства - це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя; необхідність коригування цін на продукцію, яка визначається різкими змінами цін на закупівлю; різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти; різке зниження платоспроможності споживача; відсутність держзамовлення продукції виробників; несвоєчасне повернення ПДВ з боку Державних податкових органів; кризові явища в економіці України, Росії та країнах ЄС; кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та Світу. Заходи, які вживає ТОВ «Укрпромекс» щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту: збільшено масштаби збуту продукції та склади щодо очікуваних замовлень; знижено залишки нереалізованих товарів, на складах готової продукції; скорочено споживання енергоресурсів та інші.

2.3 Оцінка системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Укрпромекс»

Система управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам.

Управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» включає такі етапи (рис. 2.6).

Система мотивації персоналу орієнтує кожного співробітника на досягнення максимально ефективних результатів роботи. Винагорода за наслідками праці залежить від результатів роботи співробітника, що допомагає повністю розкрити його потенціал і сприяє його професійному зростанню. При визначенні рівня оплати праці працівників підприємство ґрунтується на концепції ефективної заробітної платні [4, с. 328].

Діючі на підприємстві системи преміювання забезпечують зв'язок винагороди з кінцевими результатами праці працівників і підприємства в цілому. Проте існують і недоліки: ТОВ «Укрпромекс» погано піклується про кар'єрне зростання співробітників, тому на підприємстві слабо розвинута система внутрішньої ротації кадрів, і мало приділяється уваги кадровому резерву.

Основними елементами стратегічного управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» є:

1. Стратегічна мета – намічений кінцевий результат в кадровій політиці ТОВ «Укрпромекс», до якого підприємство прагне і досягає його через певний час і, який дозволяє підприємству якісно змінитися на краще. Такою стратегічною метою в кадровій політиці ТОВ «Укрпромекс» проголошує: створення в колективі підприємства команди висококваліфікованих фахівців, здатної вирішувати складні стратегічні задачі з високою якістю і в стислі терміни.

2. Стратегічна задача – крупна проблема, вирішувана в ході досягнення стратегічної мети. Такою стратегічною задачею в кадровій політиці ТОВ «Укрпромекс» проголошує: вдосконалення професійних, ділових і особових якостей співробітників на основі вдосконалення якісних показників всіх категорій

кадрового складу фірми в цілому і всіх структурних підрозділів зокрема.

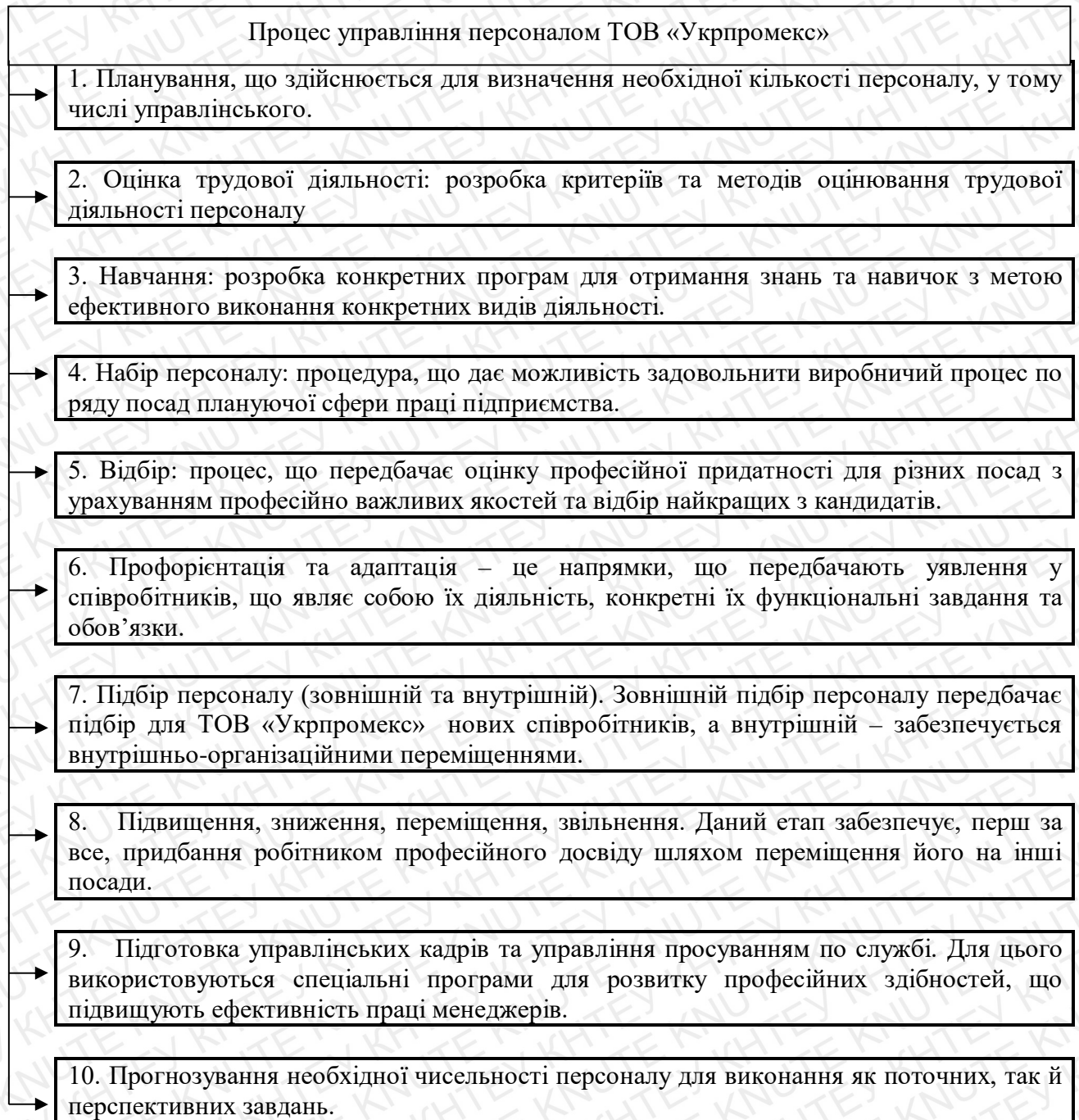


Рис. 2.6. Процес управління персоналом ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: розроблено автором

Однією з найважливіших форм мотивації у ТОВ «Укрпромекс» є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю на ТОВ «Укрпромекс» організовується так, щоб свідома ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід.

До методів матеріального заохочення відносять: премії, доплати, участь у прибутках підприємства, відпочинок за рахунок підприємства, надання безкоштовних обідів [8, с. 39].

Премії є одним із найдієвіших методів мотивації кар'єрного просування персоналу. Керівники ТОВ «Укрпромекс» вважають, що її виплату доцільно здійснювати не частіше одного разу на рік. Це пов'язане з тим, що часта виплата премій може перетворитися на заробітну плату, яка не буде сприяти ефективній мотивації персоналу.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності на підприємстві є:

- 1) створення сприятливих умов праці;
- 2) нормального психологічного клімату;
- 3) переконання;
- 4) сила прикладу;
- 5) моральні заохочення [20, с. 321].

Заробітна плата працюючим ТОВ «Укрпромекс» нараховується згідно штатного розпису і даних табельного обліку відпрацьованого ними часу.

Виплата надбавки працівникам:

- від 2-х до 5 - ти років стажу – 10%;
- від 5-ти до 10-ти років – 20%;
- більше 10 – ти років – 30%.

Доплати, передбачені працівникам даної галузі:

- за суміщення професій – до 50%;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 100% від тарифної ставки відсутнього працівника;
- ненормований робочий день – до 25%.

Граничний розмір зазначених доплат регулюється Галузевою угодою, колективним договором та в залежності від наявної економічної ситуації у країні.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» та Кодексу законів про працю України оплата праці працівників ТОВ «Укрпромекс» здійснюється за погодинною формою оплати праці.

Персонал підприємства є одним із ключових факторів виробництва, а їх аналіз важливою ділянкою аналітичної роботи на будь-якому підприємстві. Через складність трудових ресурсів як об'єкту аналізу аналітичні процедури необхідно проводити за окремими напрямками (чисельність персоналу, їх рух тощо).

У табл. 2.9 наведено дані, які характеризують динаміку та структуру фонду оплати праці працівників ТОВ «Укрпромекс».

Отже, з даних таблиці слідує, що основну частку в фонді оплати праці становить фонд основної заробітної плати, котра склала у 2017 р. 78,8%. Фонд додаткової заробітної плати, де здебільшого віднесеної премії та винагороди склав 984,4 тис.грн. у 2017 р. В грошовому виразі даний показник зріс по відношенню до попередніх років, проте в структурі знизився з 23% у 2016 р. до 20,4% - у 2017р.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура фонду оплати праці персоналу ТОВ «Укрпромекс» у 2013-2017 роках, тис.грн.

Показник	2013		2014		2015		2016		2017	
	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %	тис. грн.	Пит. вага, %
Фонд основної заробітної плати	1705,5	88,4	1804,5	84,7	2210,8	79,4	2691,5	76,5	3804,1	78,8
Фонд додаткової заробітної плати	211,2	10,9	314,1	14,7	556,2	20	807,9	23	984,4	20,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати (матеріальна допомога)	11,7	0,6	12,2	0,57	16,3	0,6	17,8	0,5	39,3	0,81
Всього фонд оплати праці	1928,4	100	2130,8	100	2783,3	100	3517,2	100	4827,8	100

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Через складність трудових ресурсів як об'єкту аналізу аналітичні процедури необхідно проводити за окремими напрямками. Далі проведемо аналіз динаміки персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки чисельності працівників на ТОВ «Укрпромекс» протягом 2013-2017 років

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Чисельність працівників, осіб	31	30	33	35	37
Абсолютне відхилення, осіб.	-	-1	+3	+2	+2
Темп приросту, %	-	-3,2	10	6,1	5,7

Джерело: розроблено автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Отже, чисельність працівників у 2016 році порівняно із 2015 роком зростає на 2 особи, у або на 6,1%, у 2017 році порівняно із 2016 роком чисельність персоналу також зростає ще на 2 особи.

З метою аналізу та докладного розгляду системи управління персоналом варто проаналізувати структуру персоналу підприємства відповідно до класифікатора професій.

На рисунку 2.7 показано розподіл персоналу по участі в процесі діяльності: робітників і службовців ТОВ «Укрпромекс» за 2015-2017 рр.

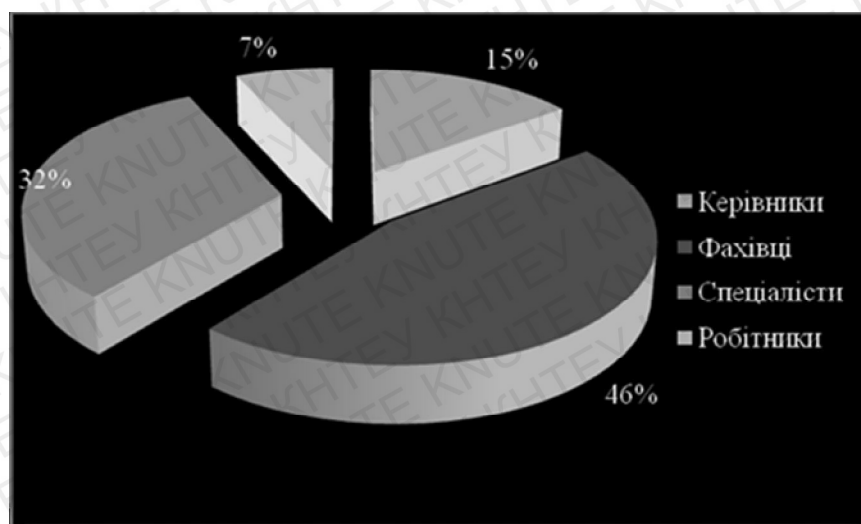


Рис. 2.7. Частка персоналу по участі в процесі підприємства у 2017 р., %

Джерело: розроблено автором

Дані рисунку свідчать, що частка фахівців складає 46%, частка основних робітників – 7%, спеціалістів – 32% та керівники складають 15 % у 2017 р.

З метою визначення проблем в управлінні персоналом та необхідності

оптимізації роботи зі стимулюванням праці варто проаналізувати показники руху працівників (табл. 2.11).

Отже, можна сказати, що підприємства має незначну плинність кадрів, більшість працівників довго і віддано працюють на ТОВ «Укрпромекс», що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.11

Динаміка руху працівників ТОВ «Укрпромекс» протягом 2013-2017 років

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість персоналу, осіб	31	30	33	35	37
Кількість прийнятих осіб	1	4	4	3	2
Кількість звільнених осіб	2	1	1	1	0
Коефіцієнт обороту кадрів	0,04	0,04	0,05	0,11	0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,04	0,02	0,03	0,02

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Ключовим показником ефективності діяльності персоналу є його продуктивність. Визначимо продуктивність праці і проаналізуємо вплив на неї обсягу операційної діяльності та чисельності працівників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Укрпромекс» протягом 2013-2017 років

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення 2017/2016	Темп росту 2017/2016, %
1. Чисельність працівників, чол.	31	30	33	35	37	2	5,71
2. Обсяг операційної діяльності, тис грн.	171524,3	239956,3	357342,3	460853	532099,5	71246,5	15,5
3. Продуктивність праці (2/1), тис. грн./чол.	5533,042	7998,543	10828,55	13167,23	14381,07	1213,84	9,22

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Таким чином, продуктивність праці ТОВ «Укрпромекс» протягом аналізованого періоду зростає у 2017 році на 9,22% що є позитивною тенденцією

та створює хороший плацдарм для роботи зі стимулюванням персоналу. Такий приріст продуктивності праці забезпечився за рахунок значного зростання виручки і незначного зростання кількості персоналу.

Наступним кроком варто проаналізувати середню заробітну плату на підприємстві (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

**Показники динаміки середньої заробітної плати ТОВ «Укрпромекс»
за 2013-2017 роки**

Назва показників	2013	2015	2015	2016	2017	Абс.відх. +/- 2017/2016	Відн. відх.,% 2017/2016
Фонд оплати праці, тис. грн.	1928,4	2130,8	2783,3	3517,2	4827,8	1310,6	37,3
Кількість персоналу, осіб	31	30	33	35	37	2	5,71
Середня заробітна плата на місяць, грн.	5184	5919	7028	8374	10873	2499	29,8

Джерело: сформовано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

З розрахунків бачимо, що середня заробітна плата досліджуваного підприємства зросла у 2017 році на 29,8%, що дещо більше ніж темп інфляції за відповідний період.

Таблиця 2.14

**Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної
плати працівників ТОВ «Укрпромекс» у 2013-2017 рр.**

Найменування показників	Значення показників за роками				
	2013	2014	2015	2016	2017
Темп приросту продуктивності праці, %	x	144,6	135,4	121,6	109,2
Темп приросту заробітної плати, %	x	114,7	118,7	119,2	129,8
Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати	x	1,3	1,1	1,02	0,8

Джерело: розраховано автором на основі [дод. А, Б, В, Г, Д]

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві було визначено за допомогою показників співвідношення темпів приросту продуктивності праці та темпів приросту заробітної плати працівників. Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати у 2017 році складає 0,8, що свідчить про те, що заробітна плата у 2017 році зростає більш швидкими темпами, ніж продуктивність праці, що вказує на не достатню ефективність роботи персоналу.

Таким чином, основні цілі управління персоналом закріплюються в положенні підприємства та виконуються усіма без винятку працівниками.

З метою визначення ключових проблем управління персоналом та у системі стимулювання на досліджуваному підприємстві було проведено опитування серед працівників (Дод. Е).

Спершу досліджено рівень задоволеності працівників соціальними стандартами в компанії (рис. 2.8).

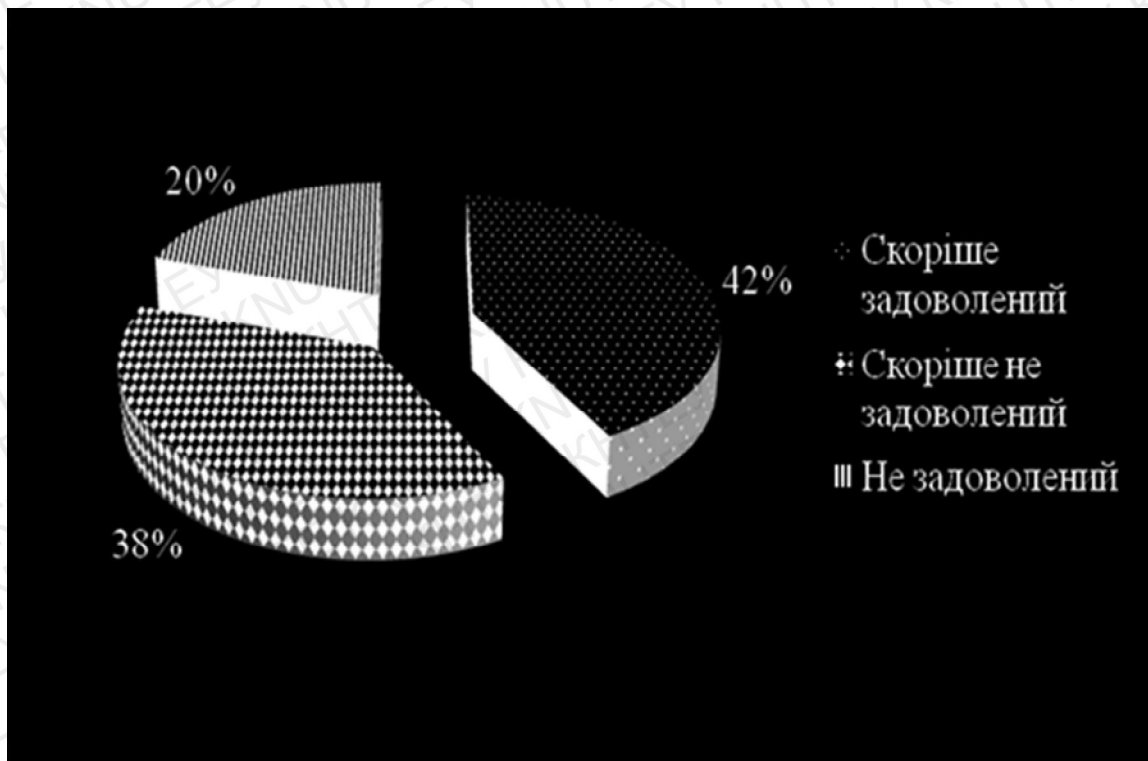


Рис. 2.8. Рівень задоволеності працівників соціальними стандартами в компанії ТОВ «Укрпромекс», %

Джерело: розроблено автором на основі [дод. Е]

Отже, з аналізу бачимо, що меншість працівників скоріше задоволені соціальними стандартами в досліджуваній організації (42%), 38% - скоріше не задоволені і 20% - не задоволені.

Засоби мотивації праці, на думку респондентів, мають бути такими (рис. 2.9).

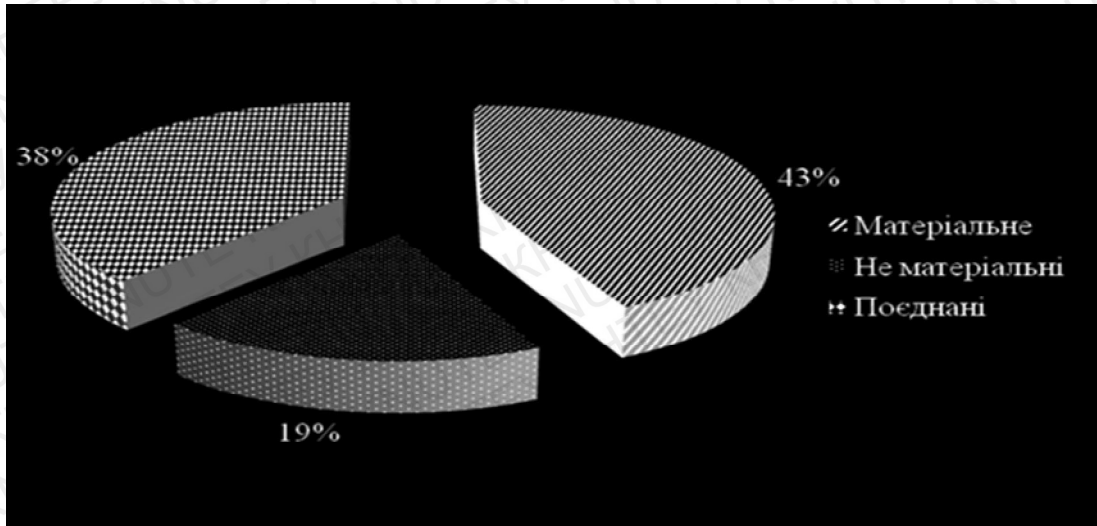


Рис.2.9. Думки персоналу щодо засобів мотивації праці на ТОВ «Укрпромекс», %

Джерело: розроблено автором на основі [дод. Е]

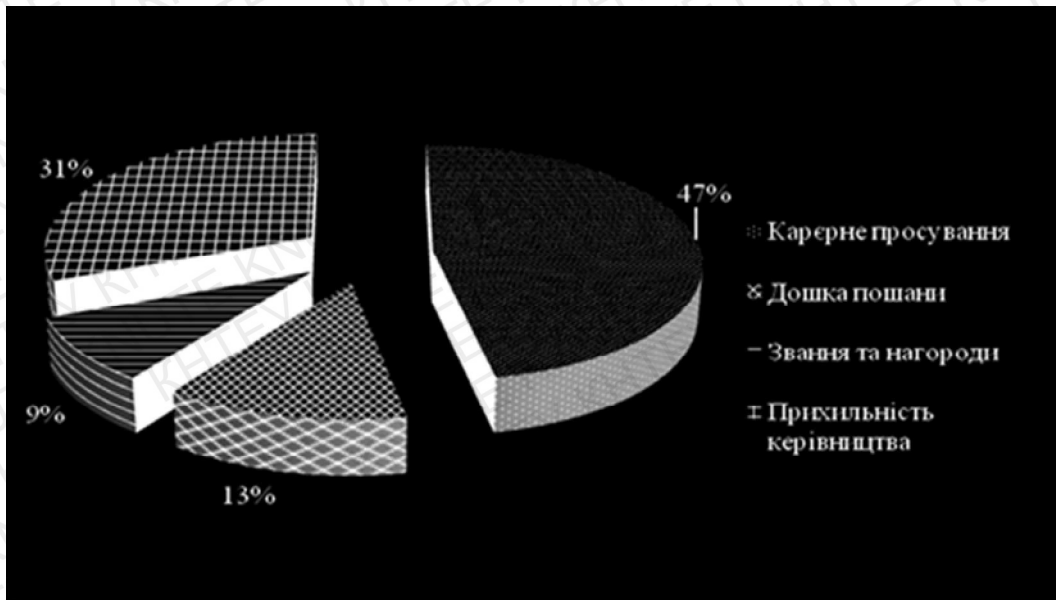


Рис.2.10. Структура нематеріальних стимулів мотивації на ТОВ «Укрпромекс», %

Джерело: розроблено автором на основі [дод. Е]

Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (47%) та прихильність керівництва (31%).

Відповіді на запитання методів покарань (матеріальної відповідальності) наведено на рис. 2.11.

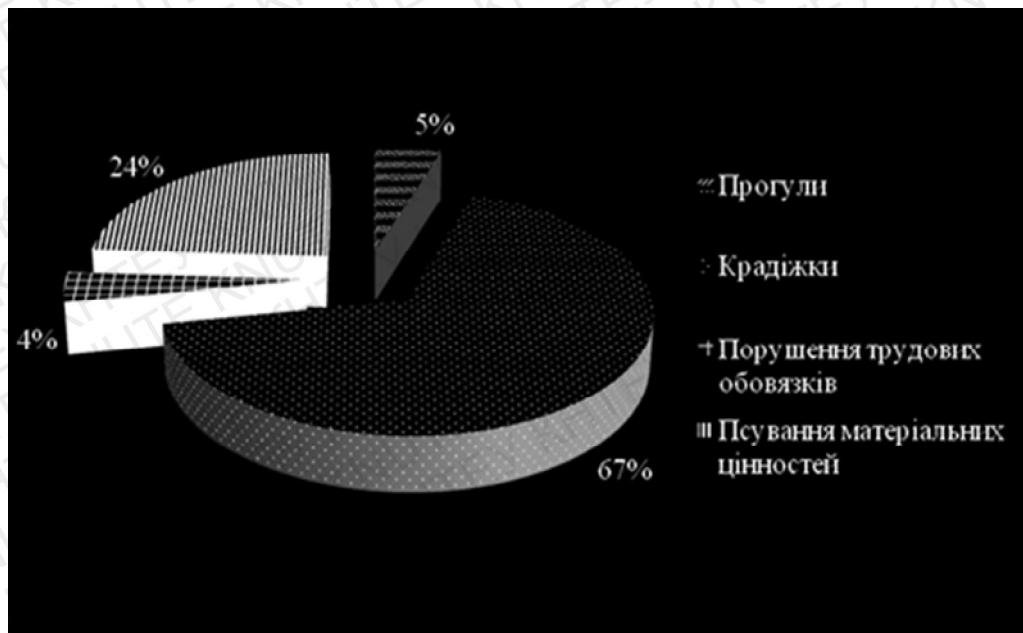


Рис. 2.11. Оцінка методів покарань «матеріальної відповідальності на ТОВ «Укрпромекс», %

Джерело: розроблено автором на основі [дод. Е]

Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 48%, на оцінку «5» - 25% (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності системи мотивації праці ТОВ «Укрпромекс»

Оцінка системи	Відсоток опитаних працівників
1	2%
2	9%
3	16%
4	48%
5	25%

Джерело: розроблено автором на основі [дод. Е]

На питання, чи потрібна система мотивації праці на підприємстві лише 6% відповіли, що не потрібна, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію потрібною (рис. 2.12).

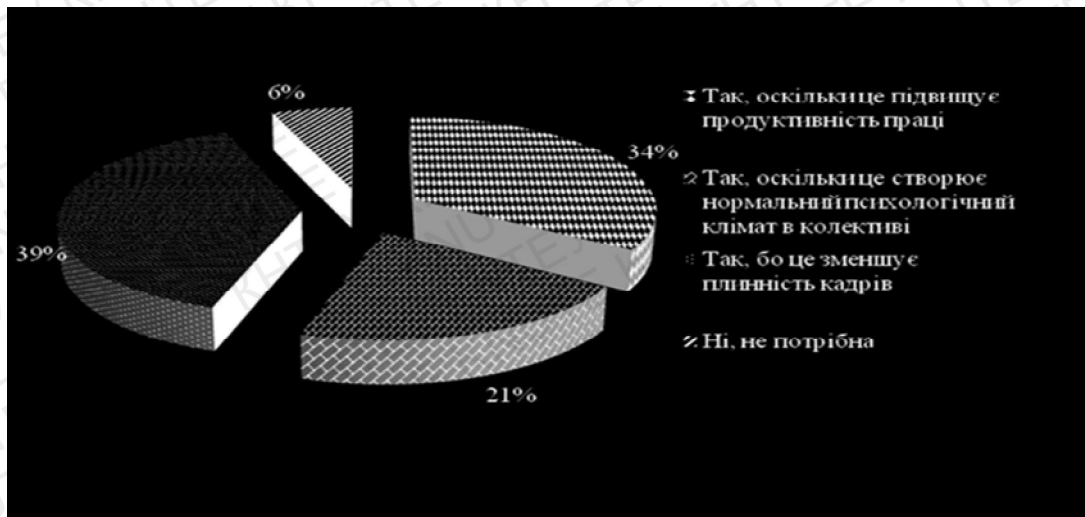


Рис. 2.12. Потреба в мотивації персоналу ТОВ «Укрпромекс», %

Джерело: розроблено автором на основі [дод. Е]

На основі принципів і функцій сформовані методи управління персоналом на ТОВ «Укрпромекс», тобто ті способи, за допомогою яких керівництво впливає на персонал (табл. 2.16) [38, с. 293].

Таблиця 2.16

Методи управління персоналом, використовувані керівництвом ТОВ «Укрпромекс»

Методи	Заходи дії	
Адміністративні	Розпорядливі	<ul style="list-style-type: none"> розпорядження керівництва; координація робіт; контроль виконання.
	Матеріальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> депреміювання; штраф.
	Дисциплінарна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> вимова; звільнення.
Економічні	Оплата праці	<ul style="list-style-type: none"> премія; винагорода
Соціально - психологічні	Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> переконання; прохання; похвала; заборона.
	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> спостереження; співбесіда.

Джерело: розроблено автором

Що стосується планування кадрів, то довгострокового планування не відбувається. Як правило, при звільненні штатної одиниці оголошується конкурс на вакантну посаду. Зазвичай пошук кандидатів розпочинається з подання оголошення в ЗМІ або безпосередньо серед працівників підприємства. Таким чином, використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів.

Набір кадрів - один з ключових моментів роботи ТОВ «Укрпромекс», оскільки від якості відібраних кадрів залежить ефективність роботи підприємства і використання усіх інших ресурсів. Тому помилки в підборі кадрів є розтратою грошей, а хороші кадри - вдалий спосіб їх вкладення [10, с. 576].

Незважаючи на досить ефективну систему оплати праці та стимулювання на підприємстві, все ж є певні проблеми у цьому напрямі. Саме тому дане питання слід розглянути окремо (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Проблеми управління персоналом в ТОВ «Укрпромекс»

Проблема	Характеристика
Відсутність на підприємстві ефективного мотиваційного механізму	На підприємстві немає чіткої програми мотивації, є лише положення про преміювання, яке обмежене і не повне
Відсутність регулярного мотиваційного моніторингу працівників	На підприємстві майже не проводиться мотиваційний моніторинг, тобто не виявляються ті потреби, які дійсно потрібні співробітникам
Слабка зацікавленість у кар'єрному зростанні та підвищенні зарплатні	Працівники не зацікавлені у просуванні кар'єрною драбиною через низьку матеріальну мотивованість та відсутність інформаційного забезпечення щодо самого процесу просування на даному підприємстві
Відсутність потрібної кількості видів стимулювання	Кількість видів премій обмежена, часто це просто епізодичні виплати за рішенням керівника, виняток становлять бонуси та відсотки від продажів, які належать не до премій, а до додаткової заробітної плати в цілому
Обмеження премій рішенням самого лише керівника компанії	Рішення щодо премії приймає керівник, і працівник не може розраховувати на регулярні премії, що знижує його продуктивність
Незацікавленість працівників у стимулюванні	Обмеження премій призводить до слабкої зацікавленості працівників у їх зростанні

Джерело: розроблено автором

Підприємству вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для того, щоб людські ресурси перетворилися в капітал, необхідно, щоб високоефективна кадрова система підприємства виконувала наступні функції[18, с. 35]:

- забезпечувала відповідність практики добору фахівців і просування по кар'єрним сходам призначенню з установленими вимогами у відношенні рівня компетенції.
- розробляла стратегію по своєчасній і ефективній підтримці професійного рівня, необхідного для реалізації цілей компанії.
- реалізувала практику керування і стимулювання діяльності працівників, спрямовану на залучення, утримання і мотивацію службовців.

Слід зазначити, що на мотивацію персоналу мають вплив методи стимулювання. Добре підібраний той чи інший метод стимулювання для кожного з працівників сприяє високій мотивації. Тому для забезпечення високої продуктивності праці, керівник повинен добре знати свій персонал. Керівництво підприємства займає провідну роль в мотивації персоналу. Персонал має виконувати свою роботу відповідно до покладених на нього зобов'язань, погодившись із прийнятими управлінськими рішеннями.

Тобто мотивація працівників не повинна обмежуватися тільки заходами матеріального характеру. Вона має бути спрямована на вдосконалення особистості працівника, формування в ньому зацікавленості в успіху організації в цілому, і повинно включати в себе також інші форми, зокрема: соціальні пільги, моральні заохочення, гуманітарні стимули до праці та ін. Таким чином, високий рівень системи мотивації праці працівників сприяє збільшенню ефективності виробництва, що в подальшому веде за собою отримання прибутку. Проте одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши підходи до управління персоналом ТОВ «Укрпромекс», було встановлено:

- виявлені деякі недоліки управління персоналом, а саме: велика частка керівників у структурі персоналу підприємства; існують проблеми, пов'язані з якістю професійно-кваліфікаційної підготовки та перепідготовки персоналу; слабо розвинута система внутрішньої ротації кадрів, мало уваги приділяється кадровому резерву;

- аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» показав, що значення практично всіх показників вище нормативних. Тому, можна зробити висновок про позитивну оцінку роботи служби управління персоналом. Проаналізувавши роботу кадрової роботи ТОВ «Укрпромекс», можна зробити висновок про те, що кадрова політика поставлена на задовільному рівні, проте необхідно врахувати деякі моменти. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Укрпромекс» необхідно розробити стратегію управління персоналом, котра відповідає б сучасним вимогам, і дозволяла підвищувати рівень продуктивності;

- опитування працівників підприємства показало, що проблеми оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно впливають на соціальний клімат та управління людськими ресурсами підприємства;

- проведені поглиблені дослідження рівня управління кадровим потенціалом у ТОВ «Укрпромекс» дозволяють внести пропозиції напрямків вдосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Укрпромекс». Персонал є стратегічним ресурсом організації, який вимагає пошуку оптимальних механізмів керування ним для забезпечення ефективності його роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами належить до вирішальних умов розвитку підприємства, що є основою для забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗЕД

3.1. Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД

З розрахунків у другому розділі видно, що на підприємстві ТОВ «Укрпромекс» майже відсутній механізм матеріального стимулювання та незадовільний стан продуктивності праці.

Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки плану (програми) стратегічного управління персоналом підприємства, використовуючи світовий досвід управління кадрами, який включає конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, об'єм необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних і ін.). Розробка плану стратегічного управління персоналом підприємства дозволяє, використовуючи різні інструменти стратегії управління персоналом, досягти поставлених цілей. Заключними етапами процесу формування стратегії управління персоналом є коректування розробленої стратегії і, при необхідності, перехід до альтернативних планів розвитку персоналу, а також оцінка результатів реалізації стратегії [36, с. 200].

Послідовність формування стратегії управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» подано на рис. 3.1.

Критеріями вибору стратегії є обсяги ресурсів, які призначені для її реалізації, часові обмеження, наявність достатнього кадрового потенціалу і деякі інші. В цілому вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах підприємства і розробці заходів, що посилюють можливості підприємства в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері управління персоналом [29, с. 388].

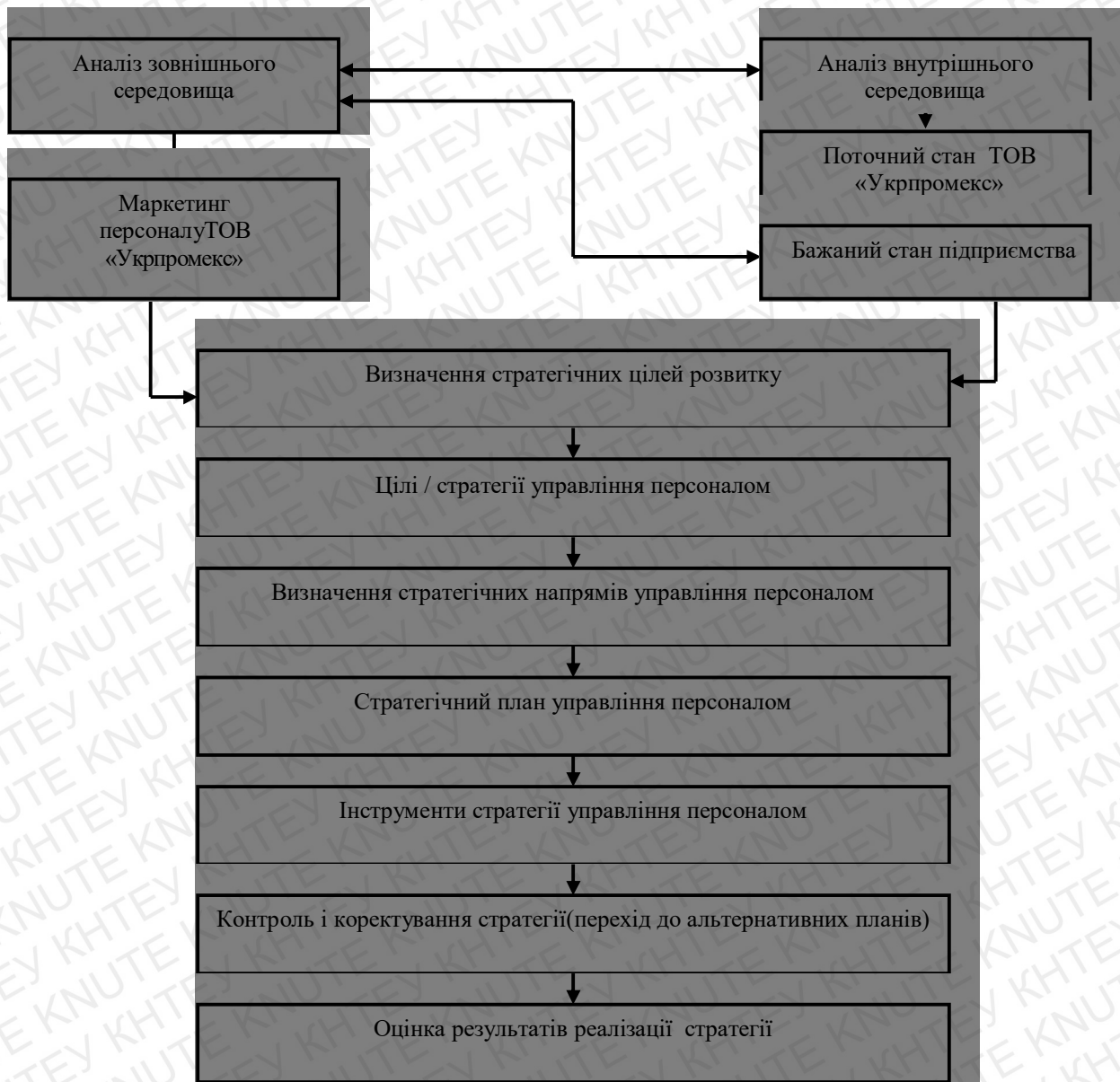


Рис. 3.1. Послідовність формування стратегії управління персоналом ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: розроблено автором

Алгоритм втілення стратегії управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» зачіпає всіх без винятку працівників підприємства, починаючи з крупних різноробочих і закінчуючи службовцями. І в цьому значенні керівники всіх рівнів являються виконавцями стратегії в межах своїх повноважень і відповідальності по відношенню до своїх підлеглих, а всі працівники служби управління персоналом є учасниками даного процесу [6, с. 238].

До реалізації даної стратегії входять два етапи: впровадження стратегії,

стратегічний контроль за її реалізацією та регулювання всіх дій за результатами контролю.

Стратегічні цілі та напрями управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» подано на рис. 3.2.

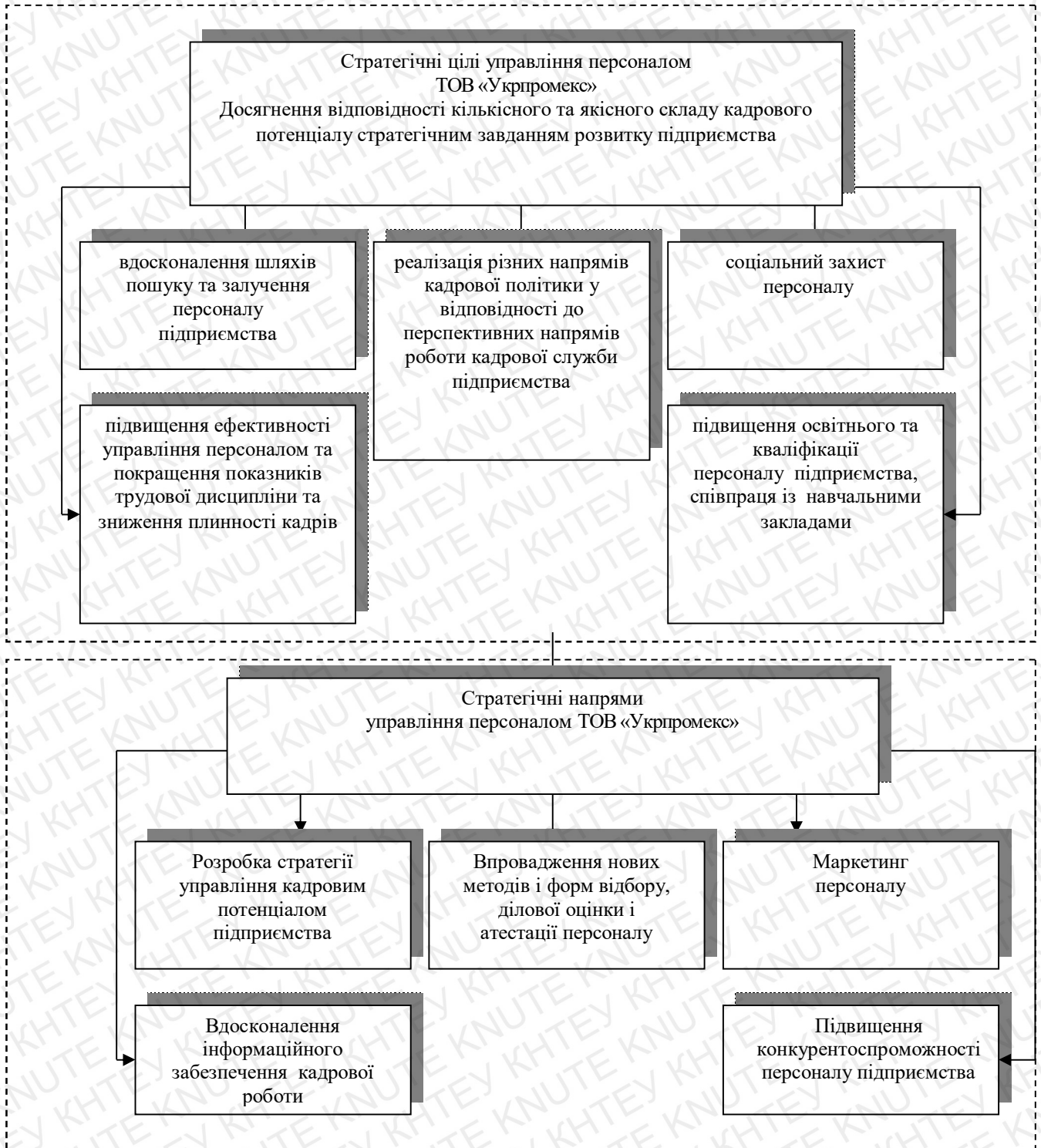


Рис.3.2. Стратегічні цілі та напрями управління персоналом ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: розроблено автором

Згідно з поставленою метою, стратегічними завданнями управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» є такі:

- вдосконалення методів пошуку та залучення персоналу компанії;
- реалізація різних напрямів кадрової політики у відповідності до перспективних напрямів роботи кадрової служби ТОВ «Укрпромекс»;
- соціальний захист працівників;
- зростання ефективності управління кадрами та зростання показників трудової дисципліни та зменшення рівня плинності кадрів;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників компанії, співпраця з навчальними закладами.

В якості рекомендації можна запропонувати організаційно-економічний механізм покращення кадрового потенціалу організації котрий націлений на підвищення ефективності роботи та матеріального стимулювання працівників. В цьому механізмі досліджуються внутрішні чинники та передумови зростання продуктивності праці та заробітної плати працівників компанії. Структура організаційно-економічного механізму матеріального стимулювання ТОВ «Укрпромекс» показує ключові взаємозв'язки між його елементами. Даний механізм ґрунтується на соціальному партнерстві та втілюється через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі.

Запропонований організаційно-економічний механізм докладно представлений на рис. 3.3.

Ступінь забезпеченості ТОВ «Укрпромекс» робочою силою та оптимальне їх примінення значною мірою впливають на організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Основним завданням в управлінні персоналом ТОВ «Укрпромекс» являється вдосконалення матеріального стимулювання працівників. Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз виручки від реалізації продукції,

продуктивності праці та росту заробітної плати дав змогу побачити, що темпи росту виручки від реалізації продукції та продуктивності праці нижчі за темпи росту середньомісячної заробітної праці.

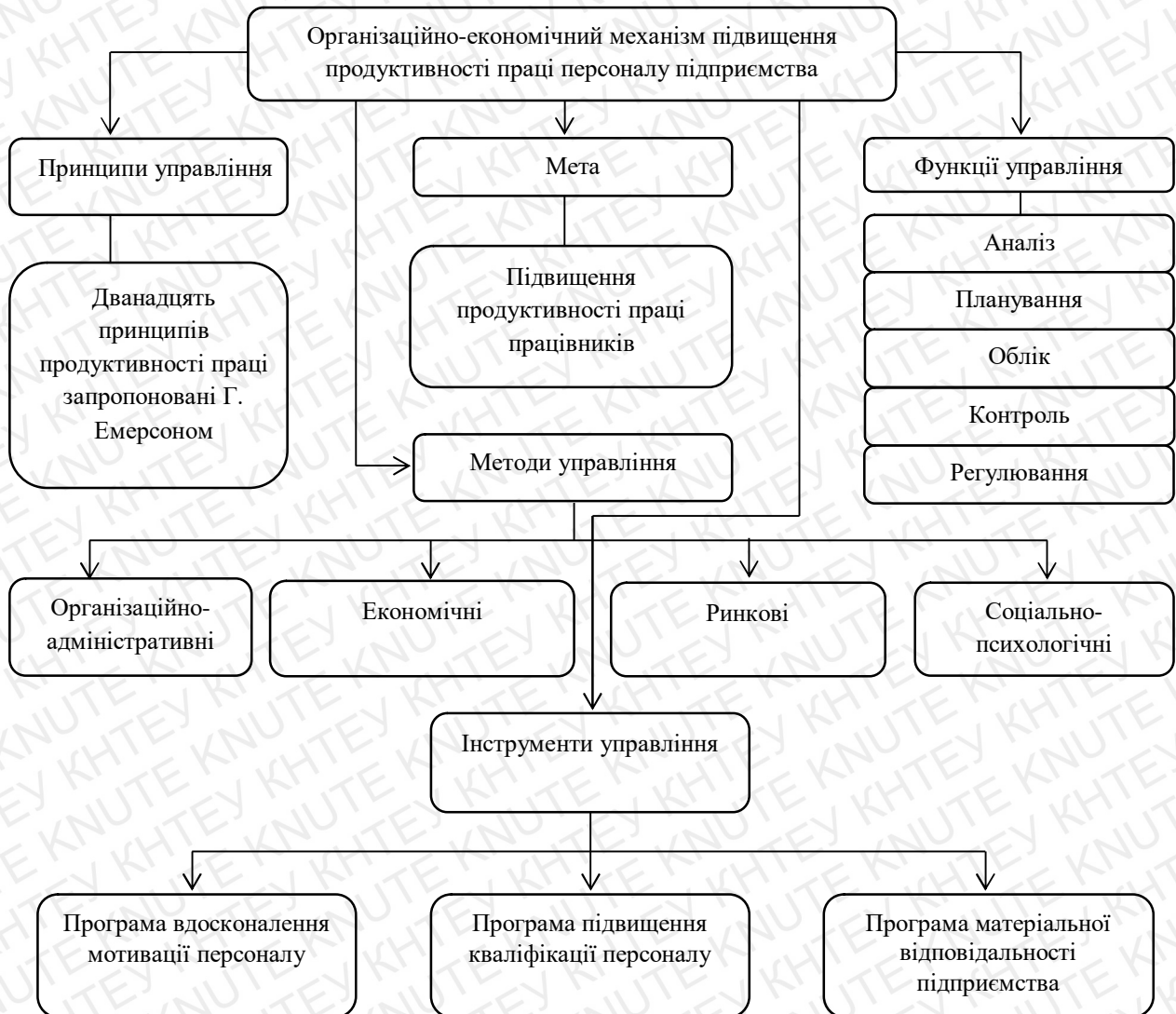


Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: розроблено автором

Це дало підстави зробити висновок, що наразі керівництву підприємства необхідно переглянути систему матеріальної мотивації.

Тим самим через організацію системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючи розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки.

Основна ціль оптимального кадрового забезпечення ТОВ «Укрпромекс» полягає у формуванні чисельності та складу персоналу, котрі відповідають специфіці діяльності ТОВ «Укрпромекс» і здатних забезпечувати ключові завдання його розвитку в майбутній перспективі.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу являється оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації [5, с.407]. Реалізація цієї функції управління персоналом найбільшою мірою повинна бути зв'язана з загальною стратегією торговельного менеджменту, тому що сформований на підприємстві трудовий потенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямків його діяльності.

Управління чисельністю і складом персоналу охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт (рис. 3.4)[40, с. 398].

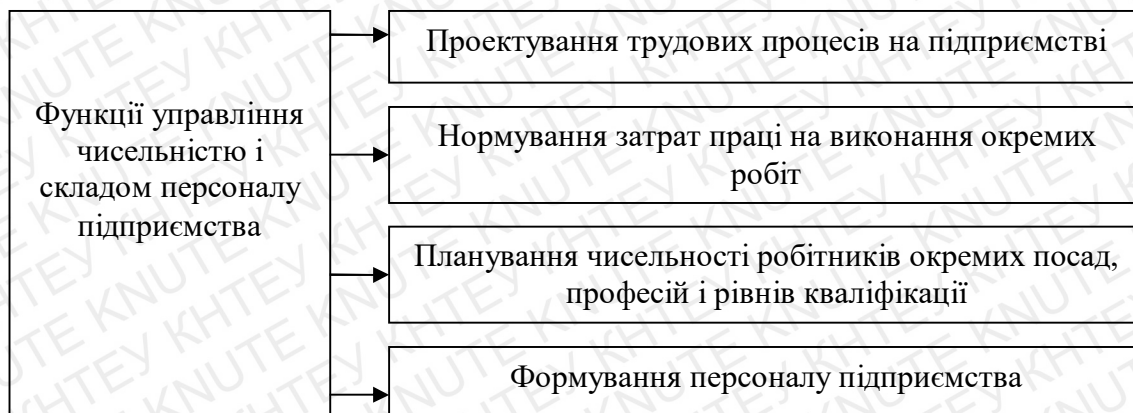


Рис.3.4. Основний зміст та рівні реалізації функції управління чисельністю та складом персоналу ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: розроблено автором

Проектування трудових процесів на підприємствах передбачає визначення загального обсягу робіт і його розподіл у розрізі окремих груп виконавців.

Нормування витрат праці на виконання окремих робіт передбачає розробку і використання на підприємствах торгівлі визначеної системи норм праці [8, с. 41]. Ця система може включати: норми чисельності, норми часу, норми

виробітку, норми обслуговування.

Планування чисельності працівників окремих посад, професій і рівнів кваліфікації передбачає встановлення планової кількості цих працівників. Плануванню складу і загальної чисельності працівників діючого підприємства передуює аналіз динаміки персоналу і ефективності використання робочого часу в передплановому періоді.

Формування працівників ТОВ «Укрпромекс» передбачає здійснення ряду заходів щодо підбору потрібного персоналу на ринку праці, їх навчання у відповідних навчальних закладах, а також щодо підвищення кваліфікації працівників. При цьому здійснюється заміна персоналу, котрий звільняється.

Відбір кадрів - один з ключових етапів роботи ТОВ «Укрпромекс», так як від якості набраного персоналу залежить ефективність роботи всього підприємства та застосування всіх інших ресурсів.

Нижче наведені показники ефективності процесу підбору персоналу на ТОВ «Укрпромекс» у 2015-2017 роках (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Ефективність процесу підбору персоналу ТОВ «Укрпромекс» у 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
				2016	2017
Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, %	2	1	0	-1	-2
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн.	2,37	2,34	3,72	-0,03	1,35
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	72	78	60	6	-12
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	4	5	2	1	-2
Частота поломок устаткування, од.	60	52	43	-8	-17
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	3,2	3,5	3,1	0,3	-0,1
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік, од.	254	246	251	-8	-3

Джерело: розроблено автором

З даної таблиці видно, що частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком зменшувалась, що свідчить про те, що фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору кадрів зросли, рівень порушення трудової дисципліни зменшився, що свідчить про зацікавленість працівників у своїй роботі.

Можна зробити висновок, що ефективність процесу підбору кадрів з кожним роком зростає.

Діючий на підприємстві ТОВ «Укрпромекс» порядок виплати премій, при якому міра оплати випереджає міру праці (спершу встановлюється гарантований розмір премії, а вже потім «під нього» очікується певний трудовий внесок), допускає можливість їх виплати без досягнення працівниками відповідних результатів. Даний алгоритм організації і виплати премії, здебільшого, дає змогу розслабитись і, звичайно, не зацікавлює працівників у високопродуктивній праці. Більш за те, з урахуванням сказаного, він не у всьому відповідає економічному закону розподілу по праці в його класичному розумінні і принципу соціальної справедливості, оскільки допускає рівну винагороду за нерівну працю.

Саме у цьому вбачається одна з основних причин свідомого недовикористання працівниками своїх фізичних та інтелектуальних здібностей. Чимала кількість працівників не впевнена, що якщо вони працюватимуть більше і краще, то збільшиться їх додатковий заробіток у вигляді премії.

Виплата премій в більшій мірі відповідає не економічним, а командно-адміністративним методам господарювання, коли кошти, призначені на оплату праці, централізовано видаються «зверху» частіше без урахування зв'язку їх розмірів з кінцевими результатами роботи підприємств і трудовим внеском конкретних працівників. Це не сприяє поглибленню демократизації в розподільному відношенні, розширенню самостійності трудових колективів у вирішенні економічних проблем [21].

Діюча на ТОВ «Укрпромекс» система преміювання має ряд недоліків:

- основний недолік полягає в тому, що квартальна премія мало, а часто взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці, тобто результати праці колективні, а оплата – індивідуальна.
- зростання премії не пов'язане зі зростанням ефективності;
- система преміювання, що діє на підприємстві, не орієнтована на співпрацю;
- система преміювання є недостатньо гнучка.

В сучасних умовах ринкової економіки з формуванням системи виплати премій в компанії пов'язане вирішення таких задач [7, с. 91]:

- гарантувати винагороду за працю кожному працівникові згідно з результатами його праці;
- забезпечити керівництву досягнення в процесі виробництва такого результату, який дав би йому змогу відшкодувати затрати та одержати запланований прибуток.

Тим самим через організацію системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки.

Таким чином, з метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату квартальних премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою.

В таблиці 3.2 наведено коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану виконаних робіт.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти розрахунку премії працівникам ТОВ «Укрпромекс» в залежності від виконання плану робіт за 2017 рр.

% виконання плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Джерело: розроблено автором

Таким чином, дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання панових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

Також, з метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом використовуються покарання та дисциплінарні міри.

Порушеннями можуть бути: грубість з клієнтами; запізнення на роботу без вагомих причин та попередження безпосереднього керівника; прогули; покидання робочого місця без попередження керівника; порушення правил техніки безпеки; розмова по телефону без поважної причини; вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані;

За крадіжку – звільнення працівника (можливе і відкриття кримінальної справи).

В табл. 3.3 наведені приклади покарань за порушення працівниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.3

Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом ТОВ «Укрпромекс» за порушення трудової дисципліни

Вид порушення	Дисциплінарні міри	Розмір штрафу, % премії
Запізнення	Усне зауваження	5-20
Прогул	Догана	100
Покидання робочого місця без попередження безпосереднього керівника	Догана	50-100
Порушення правил техніки безпеки	Усне зауваження	5-25
Грубість клієнтам	Догана	25-50
Розмови по телефону без поважної причини	Усне зауваження	5-15
Вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані	Звільнення	100

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонована система мотивації є справедливою, прозорою та зрозумілою. Працівники мають стимул дотримуватись правил трудової

дисципліни ефективно працювати та отримувати досить значний дохід у вигляді премії.

Існує чіткий взаємозв'язок між рівнем кваліфікації працівників і підвищенням продуктивності [6, с. 238]. З одного боку, продуктивна праця в реальних технологічних, економічних та організаційних умовах вимагає висококваліфікованих працівників широкого профілю. З іншого боку, існуючі професійні навички і кваліфікація робочої сили обмежують можливості реакції підприємства на зміну ринкового попиту.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз персоналу за такими класифікаційними ознаками як вік, освіта та кваліфікація дав змогу зробити висновок, що на підприємстві переважають робітники та службовці віком 25-35 років, малокваліфіковані, з незакінченою вищою освітою. Така ситуація є негативною, оскільки є ризик не тільки подальшого зниження продуктивності праці, але і збільшення плинності кадрів.

Головними методами по підвищенню кваліфікації працівників ТОВ «Укрпромекс» можуть стати:

- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу;
- курси підвищення кваліфікації в режимі online;
- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Отже, підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Укрпромекс» дасть змогу збільшити продуктивність праці, а також зменшити витрати на персонал завдяки додатковому залученню нових співробітників.

Підвищення кадрової політики ТОВ «Укрпромекс» залежить від соціального розвитку колективу, котрий пов'язаний з кваліфікацією і освітою працівників, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і

відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю і внутрішньо колективними стосунками, поліпшення умов праці, підвищення творчої активності працівників. Адже кожен керівник чи власник прагне отримати максимальну користь за допомогою раціонального використання праці робітників, найменшими затратами і з оптимальною чисельністю персоналу, мінімальними витратами робочого часу.

План соціального розвитку персоналу являється основним засобом управління соціальними стандартами на підприємстві. Можливості задоволення потреб колективу і в соціальних благах визначаються кінцевими результатами роботи підприємства. Тому розробка плану соціального розвитку - справа всього колективу [23, с. 85].

Важливе значення при розробці планів соціального розвитку має науково обґрунтоване визначення соціальних пріоритетів, тобто тих соціальних завдань, які потрібно вирішити в колективі підприємства в першу чергу [16, с. 104].

Формування плану соціального розвитку ТОВ «Укрпромекс» передбачає:

- оцінку соціально-економічної ситуації в компанії;
- обрання пріоритетних соціальних проблем;
- формування завдань на розробку заходів по створенню певних об'єктів соціально-побутового та культурного значення;
- обговорення проекту плану соціального розвитку;
- виділення потрібних фінансових вкладень для реалізації.

З метою вдосконалення соціального розвитку колективу ТОВ «Укрпромекс» слід запровадити розробку Програми соціального розвитку колективу, котра повинна включати певні розділи:

- систему соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі;
- покращення умов праці;

- насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
- заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників.

В табл. 3.4 розглянемо управлінські рішення щодо забезпечення позитивної зміни об'єкту дослідження.

Таблиця 3.4

Управлінські рішення щодо забезпечення позитивної зміни ефективності управління персоналом ТОВ «Укрпромекс»

Назва показника, який комплексно характеризує об'єкт дослідження	Управлінське рішення
Підбір персоналу	Залучення на підприємство висококваліфікованих працівників із значним досвідом роботи, високим рівнем дисципліни та відповідальності.
Організація праці	Чітка організація робочого місця, нормування праці, контроль за виконанням завдань, стимулювання продуктивності та інтенсивності праці.
Оплата праці і мотивація	Тісний зв'язок між оплатою та результатами праці. Стимулювання за виконання та перевиконання завдань, Зростання продуктивності, економію ресурсів.
Розвиток персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації спрямоване на розвиток стрижневих компетентностей, підвищення продуктивності праці, ефективне використання обладнання та ресурсів.
Соціальний розвиток і захист	Соціальний розвиток спрямований на зменшення плинності кадрів, формування стабільного трудового колективу, зниження конфліктності, зміцнення здоров'я.

Джерело: розроблено автором

Політика в області оплати праці є складовою частиною кадрової політики ТОВ «Укрпромекс», оскільки керівники підприємства усвідомлюють, що від рівня заробітної плати значною мірою залежить ефективність роботи підприємства.

Таким чином, пропонується з метою зростання ефективності мотивації персоналу у ТОВ «Укрпромекс» втілити один з таких заходів:

- 1) створення концепції мотивації персоналу;
- 2) формування комплексної програми мотивації персоналу;
- 3) формування мотиваційної політики в компанії;
- 4) моральне стимулювання шляхом публічного вручення грамот на нагород;
- 5) виділення більш продуктивно працюючим співробітникам мотиваційних винагород (годинники, блокноти, оргтехніка тощо), котрі покажуть робітнику оцінку його досягнень з боку керівництва;
- 6) організація змагань за отримання права відвідати мотиваційні навчання за кордоном;
- 7) преміальне заохочення;
- 8) похвала працівника віч-на-віч директором;
- 9) перспектива кар'єрного зростання [29, с. 388].

Ключовими формами мотиваційних заходів матеріального стимулювання праці являється заробітна плата, підприємницький дохід, а також різні доплати та пільги.

Таким чином, впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Укрпромекс» дозволить науково обгрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення потенціалу підприємства та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості.

3.2. Розробка комплексу заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору на ТОВ «Укрпромекс»

На основі проведених досліджень, процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо відбору персоналу в загальному вигляді слід розділити на етапи його інформаційної підтримки (табл.3.5).

Отже, на початковому етапі проводиться пошук, аналіз та обрання необхідних інформаційних ресурсів (із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації) для наповнення вакансій та для формування банку даних (БД) кандидатів, виходячи з планових та поточних потреб компанії в персоналі на відповідний період.

На другому - встановлення обмежень у відборі кандидатів; попередня оцінка процесів добору та відбору працівників; розробка прогнозу розвитку ситуацій по кожній вакансії.

Таблиця 3.5

Етапи інформаційної підтримки процесу прийняття управлінського рішення щодо добору персоналу

Планування		Аналіз та координація		Контроль та оцінка	
Ет.1	Відбір інформаційних джерел добору персоналу	Ет.4	Відбір за формальними вимогами	Ет.7	Організація Виконання управлінського рішення
Ет. 2	Розроблення оціночної системи відбору кандидатів на посаду(и)	Ет.5	Визначення основних кандидатів	Ет.8	Контроль та координація реалізації рішення
Ет.3	Постановка цілей	Ет.6	Вибір (та ухвалення) управлінського рішення	Ет.9	Аналіз та оцінка результатів (реалізованого рішення)

Джерело: сформовано автором на основі [32, с. 240]

Третій етап має на меті формування обов'язків та кваліфікаційних вимог до претендентів на посади та в БД (згідно кадрової стратегії, моделі компетенцій та умов праці, що існують на підприємстві); визначення пріоритетності формальних вимог; визначення строків заповнення вакансій; формулювання конкретного плану забезпечення потреби в персоналі.

Четвертий етап - пошук та відбір за формальними вимогами основних кандидатів на посади або для занесення в банк даних; упорядкування та перевірка достовірності даних претендентів.

На п'ятому етапі здійснюється проведення співбесід, тестування та інших випробувань з кандидатами, котрі залишилися після попереднього відбору; аналіз та визначення основних претендентів.

Шостий - обрання кандидатури на відповідну посаду або для віднесення їх в банк даних з рекомендованих, та затвердження їх директором.

На наступному, шостому етапі - оформлюються трудові відносини за згодою претендента або занесення персональної інформації в банк даних.

Восьмий етап має на меті виявлення відхилень, що відбулися в процесі реалізації плану забезпечення потреби в персоналі та коректування їх на майбутнє.

Останній, дев'ятий етап передбачає аналіз якості виконання кадрового плану, витрат; оцінка результативності та ефективності процесу забезпечення потреб в персоналі за певний період; формування необхідної управлінської звітності.

Особливо гострою для підприємства ТОВ «Укрпромекс» є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу знайомства, адже підбір персоналу за допомогою співробітників товариства є головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному звертається керівництво. На даному підприємстві вже доволі міцно сформувався ланцюжок прийому на роботу через знайомства, який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Якщо підприємство зможе вирішити дане питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове

становище, адже за кермом стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Також, майже зовсім працівники відділу кадрів заводу не співробітничать з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу підприємству неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи, як виїзд до вищих навчальних закладів. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу підбору працівників ТОВ «Укрпромекс» також необхідно приймати участь у заході «Ярмарок вакансій». Для цього відділу кадрів слід підготувати роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаним ознайомитися зі специфікою роботи на даному підприємстві. Проте, це питання, в силу незрозумілих причин, нехтується працівниками відділу кадрів, що призводить до низької продуктивності цього заходу.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте цей метод має суттєвий недолік, а саме – високі витрати [33, с. 125].

В попередньому розділі дипломної роботи було визначено рівень та негативну динаміку темпів росту продуктивності праці по відношенню до темпів росту заробітної плати на підприємстві протягом 2016-2017 рр., а також встановлено неефективність діючої системи преміювання персоналу.

Важливими завданнями удосконалення кадрової політики підприємства є матеріально-технічні, економічні й соціально-психологічні заходи [7, с. 87]:

- 1) формування кадрового потенціалу методом підвищення професійно-кваліфікаційної та інтелектуальної підготовки на більш перспективних підприємствах;
- 2) перепідготовка кваліфікації кадрів, потреба в яких збільшується в результаті структурних перебудов та модернізації виробництва;
- 3) якнайшвидше працевлаштування працівників, котрі залишилися без посади, з ціллю запобігання втрати їх кваліфікації;
- 4) забезпечення не тільки освіти але і сприяння розвитку інтелектуального і культурного рівня працівників.

На макрорівні формування кадрового потенціалу ТОВ «Укрпромекс» здійснюється на базі самостійних процесів, котрі не залежать від процесів, які відбуваються в межах організації, проте, мають вплив на них. Інвестування в кадровий потенціал на макрорівні, наприклад, позичка банку на одержання вищої освіти показує вид інвестицій в людський капітал.

На даному підприємстві за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви.

Загальний алгоритм організації професійного навчання, здебільшого, складається з 3 рівнів: планування, реалізації та оцінки (рис. 3.5).

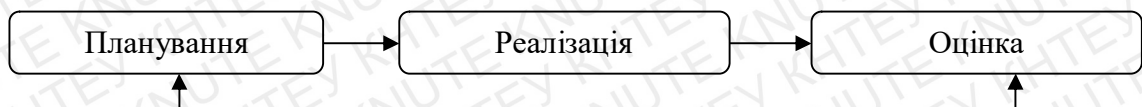


Рис.3.5. Ключові рівні системи безперервного навчання ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: сформовано автором на основі [62, с. 240]

Перший рівень (планування) (рис. 3.3.) націлений на планування навчання персоналу. На даному рівні здійснюються такі завдання: виявлення потреби у навчанні робітників компанії, котрий здійснюється за допомогою аналізу і

зіставлення: знань, умінь і навиків, якими володіє персонал; знань, умінь і навиків, котрі потрібні для задоволення основної мети компанії.

На рис.3.6 зобразимо рівень планування системи безперервного навчання.

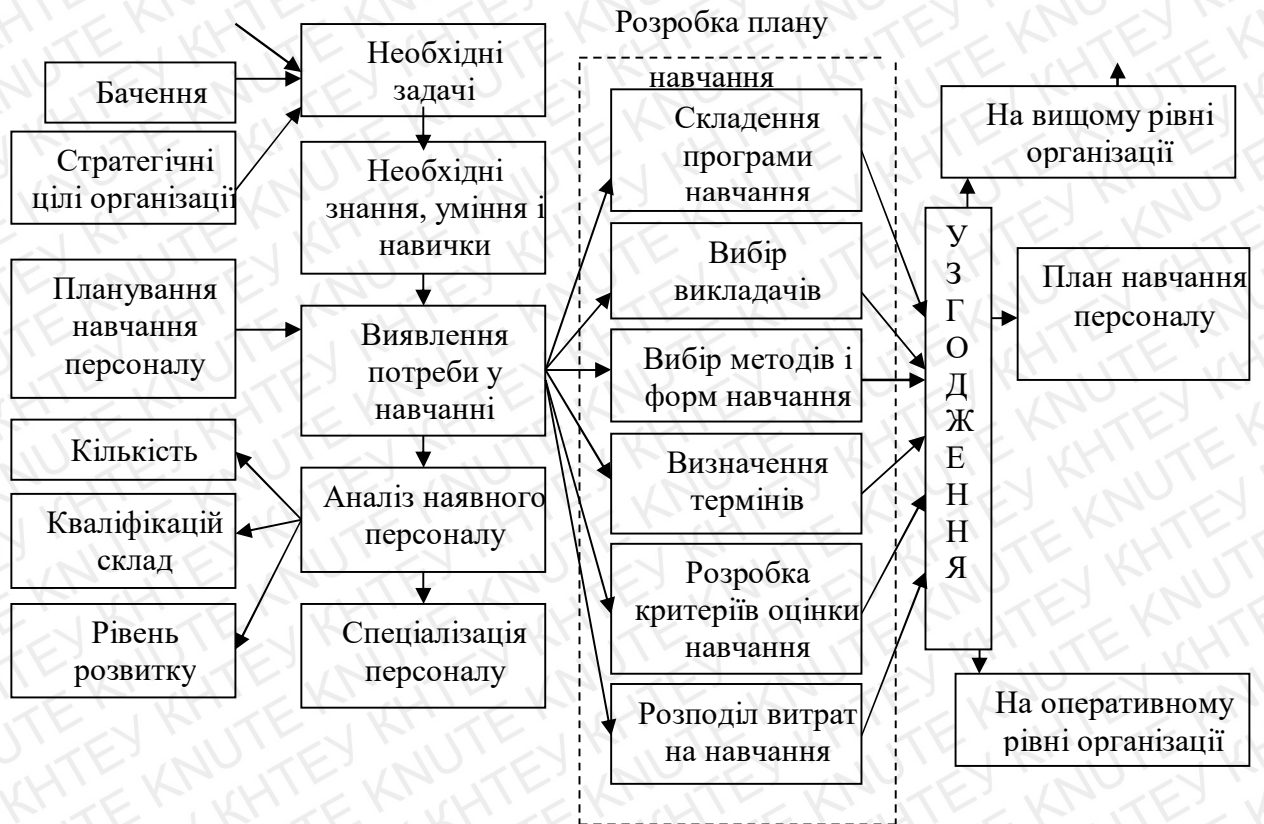


Рис. 3.6. Рівень планування навчання працівників на ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: сформовано автором на основі [62, с. 240]

Розробка плану навчання працівників компанії, котра включає такі дії, як складання програм навчання. Зміст програми визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів; вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Професійне навчання зв'язано зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії.

Результатом роботи даного рівня є готовий, затверджений директором компанії детальний план навчання кадрів підприємства.

Рівень II (реалізація) (рис. 3.7) – реалізація процесу навчання персоналу має на меті безпосереднє втілення складених планів навчання персоналу. Особливістю даного рівня являється те, що він вказує на недоліки розроблених планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.

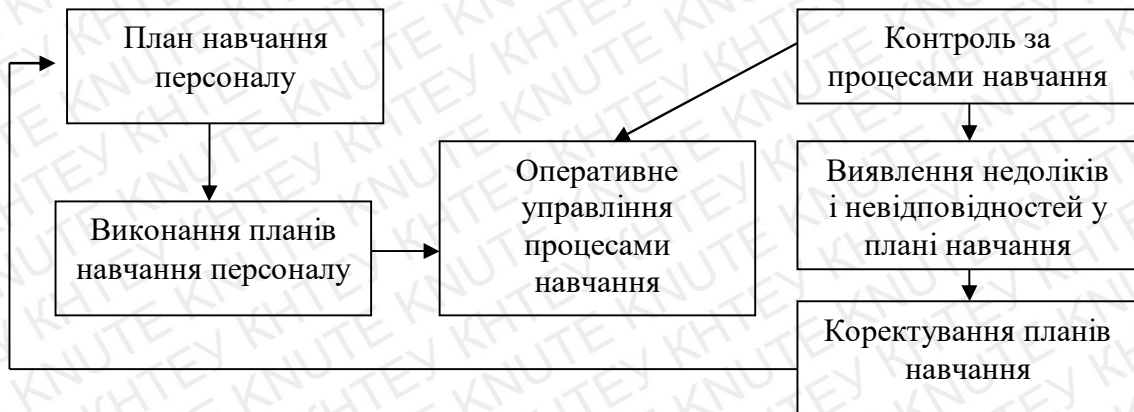


Рис. 3.7. Рівень реалізації процесу навчання працівників компанії

Джерело: сформовано автором на основі [62, с. 240]

Рівень III (оцінка) роботи системи навчання кадрів представлений діяльністю щодо аналізу ефективності навчання (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Оцінка безперервного навчання працівників ТОВ «Укрпромекс»

Джерело: сформовано автором на основі [62, с. 240]

I рівень – планування – до нього входить аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальна розробка критеріїв оцінки навчання;

II рівень – реалізація – здійснюється безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;

III рівень – оцінка – являється етапом моніторингу, вистежування ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, в якому ступені співробітники використовують знання і навички, котрі вони отримали в результаті навчання.

Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються і враховуються на I етапі.

Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства [35, с. 114].

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення діяльності на ТОВ «Укрпромекс»

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково – технічних, організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів господарювання.

Підвищення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства призведе до зростання продуктивності праці, обсягу продукції та інших економічних показників [9, с. 413].

Отже, від управління кадровим потенціалом, безпосередньо залежить ефективність діяльності підприємства.

Розрахуємо показники продуктивності праці за нової, бонусної, системи преміювання.

Середній розмір заробітної плати на підприємстві на місяць складає 10500 грн. План по реалізації продукції на місяць складає 9500 тис. грн.

Розрахунок розміру премії наведено в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Розрахунок премії ТОВ «Укрпромекс» за нових правил

% виконання плану робіт	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	Виплата премій до введення нової системи преміювання, грн..	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)	Розмір премії за нової системи, грн..
100	9500	3500	1,0	3500
95-99	9000-9499	3500	0,6	2100
90-94	8500-8999	3500	0,5	1750
85-89	8000-8499	3500	0,4	1400

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження нової системи преміювання персоналу дозволить збільшити продуктивність праці на підприємстві, адже премія буде залежати від виконання плану робіт.

В табл.3.7 наведемо розрахунок заробітної плати за старої та нової системи

преміювання.

Таблиця 3.7

Розрахунок заробітної плати робітника ТОВ «Укрпромекс» за старих та нових правил при виконанні плану в 100%, грн.

Місяць	Середня заробітна плата в місяць за старої системи, грн.	Середня заробітна плата в місяць за нової системи, грн.	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	8500	10000	1500	17,65
2	8500	10000	1500	17,65
3	8500	10000	1500	17,65
4	11500	10000	-1500	-13
5	8500	10000	1500	17,65
6	8500	10000	1500	17,65
7	8500	10000	1500	17,65
8	11500	10000	-1500	-13
9	8500	10000	1500	17,65
10	8500	10000	1500	17,65
11	8500	10000	1500	17,65
12	11500	10000	-1500	-13
Середньорічна заробітна плата, грн.	9250	10000	750	8,1

Джерело: розроблено автором

Отже, з розрахунків видно, що при квартальній виплаті премій заробітна плата випереджає показники оплати при щомісячній виплаті премій лише раз в чотири місяці. До того ж видно, що середньорічна заробітна плата більша на 750 грн. при виплаті щомісячних премій, що вказує на ефективність даної системи оплати праці для працівника та дає йому стимул працювати краще, для того, щоб премія була більшою щомісяця.

Підвищення кваліфікації являється взаємообумовленим процесом, який впливає, як на ефективність праці, так і на якість кадрового потенціалу підприємства.

Була запропонована програма підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечить підприємству більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування

клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.ін.

Проведемо оцінку ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства ТОВ «Укрпромекс».

Складемо кошторис витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Кошторис витрат на підвищення кваліфікації за трьома можливими варіантами наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Кошторис витрат на підвищення кваліфікації на одного працівника за 14 днів, грн.

Стаття затрат	Підвищення кваліфікації в спеціальних закладах	Курси підвищення кваліфікації в режимі online	Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу
	Сума, грн.		
Оплата навчання	2000	4000	3500
Оплата праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації	1750	x	0
Проживання	2800	0	0
Проїзд	200	0	0
Добові витрати	1400	0	0
Непередбачувані витрати	350	500	0
Всього	8500	4500	3500

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 3.8 бачимо, що витрати на підвищення кваліфікації одного працівника складатимуть:

– підвищення кваліфікації в спеціальних закладах – 8500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає направлення працівника в центр підвищення кваліфікації, при цьому оплачується навчання, праця працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, непередбачувані витрати;

– курси підвищення кваліфікації в режимі online – 4500 грн. оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає придбання спеціальної програми підвищення кваліфікації, а також непередбачувані витрати.

– внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу – 3500 грн., оскільки оплата даного виду підвищення кваліфікації вимагає залучення корпоративного тренера. Навчання може проводитися по 1,5-2,0 год. на день безпосередньо в офісі підприємства, таким чином відбувається економія витрат на оплату праці працівників що замінюють на час підвищення кваліфікації, проживання, проїзд, добові витрати, а також непередбачувані витрати.

Проаналізуємо вплив підвищення кваліфікації на ефективність праці, тобто продуктивність.

Після підвищення кваліфікації дохід від реалізації продукції може збільшитися на 15%.

Розрахунок прогнозних показників фінансово-господарської після підвищення кваліфікації наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Прогнозування показників фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Укрпромекс» на 2018 – 2020 роки, тис.грн.**

Рік	Чистий дохід до підвищення кваліфікації, тис. грн.	Чистий дохід після підвищення кваліфікації (> на 15%), тис. грн.	Сукупні витрати до підвищення кваліфікації, тис. грн.	Витрати на підвищення кваліфікації, грн./ос.	Сукупні витрати після підвищення кваліфікації, тис. грн.	Чистий прибуток до підвищення кваліфікації, тис. грн.	Чистий прибуток після підвищення кваліфікації, тис. грн.	Економічний ефект від підвищення кваліфікації, тис. грн.
2013	171524,3		150456,9		150456,9	21067,4	21067,4	
2014	285873,8		261140,4		261140,4	24733,41	24733,41	
2015	357342,2		313451,7		313451,7	43890,5	43890,5	
2016	460853		401873,2		401873,2	58979,8	58979,8	
2017	532099,5		445789,3		445789,3	86310,17	86310,17	
2018	630378	724934,7	533963	610,5	534573,5	96415	190361,2	93946,2
2019	719991	827989,7	607103	610,5	607713,5	112888	220276,2	107388,2
2020	809604	931044,6	680243	610,5	680853,5	129361	250191,1	120830,1

Джерело: розроблено автором

1. Для розрахунку чистого доходу до підвищення кваліфікації скористаємося формулою:

$$\text{Чд} = 89613 \times r + 92700 \quad (3.1),$$

де Чд – чистий дохід;

r – кількість років.

Визначимо чистий дохід за три майбутні роки:

$$\text{Чд}_{2018} = 89613 \times 6 + 92700 = 630378 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чд}_{2019} = 89613 \times 7 + 92700 = 719991 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чд}_{2020} = 89613 \times 8 + 92700 = 809604 \text{ тис. грн.}$$

2. Для розрахунку сукупних витрат після підвищення кваліфікації скористаємося формулою:

$$S_v = 73140 \times r + 95123 \quad (3.2),$$

де S_v – сукупні витрати;

r – кількість років.

Визначимо сукупні витрати за майбутні три роки:

$$S_{v2018} = 73140 \times 6 + 95123 = 533963 \text{ тис. грн.}$$

$$S_{v2019} = 73140 \times 7 + 95123 = 607103 \text{ тис. грн.}$$

$$S_{v2020} = 73140 \times 8 + 95123 = 680243 \text{ тис. грн.}$$

Виконання Програми соціального розвитку колективу ТОВ «Укрпромекс» дасть можливість:

1. Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників підприємства.

2. Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

3. Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності;

4. Забезпечити стабільність діяльності підприємства, підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

У таблиці 3.10 представлена характеристика основних соціально-

економічних результатів, які будуть отримані після запровадження заходів з удосконалення мотивації та матеріальної відповідальності в ТОВ «Укрпромекс».

Поліпшення соціальних показників проявляється у підвищенні задоволеності працівників матеріальним винагородою, умовами праці, умовами самовираження, соціально-психологічним кліматом у колективі. Основним економічним ефектом є зростання продуктивності праці, зниження рівня крадіжок та випадків порушення трудової дисципліни.

Таблиця 3.10

Характеристика соціально-економічних результатів впровадження проекту покращення управління персоналом ТОВ «Укрпромекс»

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Економічний результат
1. Мотивація поведінки персоналу	Забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою	Підвищення частки працівників виражають задоволення системою винагороди	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення можливостей особистого розвитку працівників	Підвищення частки працівників, виражають задоволення працею	
	Формування почуття причетності	Підвищення частки працівників, виражають задоволення умовами для самовираження	
2. Порушення трудової дисципліни	Формування відповідальності	Зниження кількості працівників, котрі порушували трудову дисципліну	Зниження прогулів, простоїв
3. Навчання персоналу	Підвищення освіченості персоналу	Зростання частки персоналу зі спеціальною освітою	Підвищення продуктивності праці
4. Соціальний розвиток	Підвищення розмаїття задоволених потреб персоналу	Підвищення частки працівників, виражають задоволення соціально-психологічним кліматом	Підвищення продуктивності праці
	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату		
	Забезпечення механізму зворотного зв'язку зі споживачами та громадськістю		
	Поліпшення умов домашнього побуту		

Джерело: розроблено автором

Також, ще одним важливим питанням, яке заслуговує на увагу зі сторони керівництва підприємства ТОВ «Укрпромекс», є питання присвячене розвитку персоналу. Хоча керівництво підприємства й намагається забезпечити ефективний процес професійного розвитку кадрового потенціалу товариства та підтримувати його конкурентоздатність на ринку праці, проте доля робітників та

працівників, які пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію є незначною. Керівництво підприємства, повинно розуміти, оскільки фінансові й економічні труднощі не дозволяють підприємству приймати на роботу нових працівників і збільшувати штат, то цьому питанню повинна приділятися велика увага. Тому, керівництву підприємства необхідно створити умови, сприятливі для навчання всіх працівників, тому що від цього залежить продуктивність праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування за службою. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера може здійснюватися у формі [42, с. 592]:

- переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Висновки до розділу 3

Таким чином, запропоновані такі шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Укрпромекс»:

- удосконалення системи оплати праці на ТОВ «Укрпромекс» має відбуватися за такими основними напрямками: введення нової системи преміювання. З метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату річних разових премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою. Дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів;

- з метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом потрібно використовувати систему покарання та дисциплінарні міри. Пропонована система мотивації є справедливою, прозорою та зрозумілою. Працівники мають стимул дотримуючись правил трудової дисципліни ефективно працювати та отримувати досить значний дохід у вигляді премії. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці.

Таким чином, удосконалення управління персоналом в ТОВ «Укрпромекс» призводить до:

- підвищення якості роботи персоналу;
- зростання відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці;
- підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між членами одного підрозділу, так і між підрозділами організації та допомагає пришвидшити процес виробництва, тобто його інтенсифікувати.

Система керування персоналом надає можливість підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що впливають на його роботу та визначити такі моделі поведінки, які б поєднували процеси економіки з умовами механізму господарювання країни. Від ефективної роботи системи керування людськими ресурсами з іншими функціональними підсистемами, оптимальної реалізації кадрової політики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дипломному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та розв'язання наукового завдання щодо удосконалення організації управління персоналом підприємства ТОВ «Укрпромекс». Основні висновки зводяться до наступного:

1. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості, закономірності та повинен набути системного характеру й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи. Основна задача управління персоналом на підприємстві, що здійснює ЗЕД – це доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство.

2. Управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність та продуктивність функціонування. Це свідчить про важливість використання правильно підібраних концепцій та стратегій управління персоналом для організацій, що працюють на зарубіжних ринках, враховуючи конкуренцію та нерівні можливості, які можна компенсувати лише оптимізувавши головні елементи в роботі системи організації.

3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу показав, що системи мотивації трудової поведінки найбільш розвинуті в США. У більшості фірм мотивація персоналу є основою абсолютної більшості рішень з кадрових питань, і масштаби її постійно розширюються. У великих корпораціях утворюються спеціальні комітети на найвищому рівні, які на основі результатів оцінки приймають рішення щодо переміщення, навчання, оплати праці. У США встановлені спеціальні привілеї в оплаті праці вищого рівня управління. Для кар'єрних чиновників у США існує 22 види матеріального заохочення, а для політичних призначенців – 11 видів. Рівень оплати вищих керівників залежить від їх кваліфікації, результатів роботи, виконання обов'язків та відповідальності, а

також заробітної плати в приватному секторі на аналогічній посаді. Для керівників премії дорівнюють 10–50 % основної заробітної плати.

4. Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших підприємств і з цілями підприємства. Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють провести таку оцінку.

5. Дослідивши та проаналізувавши стан фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс» можна сказати, що у 2017 р. підприємство мало найкращі показники за проаналізований період, а саме чистий прибуток по відношенню до минулого 2016 р. зріс на 27330,35 тис.грн., продуктивність праці зросла на 1213,84 тис.грн/особу, фондівдача на 0,9. Позитивним моментом є також те, що чистий дохід зріс на 15,5%, в той час як собівартість на 14,9%, що говорить про випереджаючі темпи росту прибутків над витратами. ТОВ «Укрпромекс» не тільки задовольняє потреби внутрішнього ринку країни в запчастинах, але й успішно її експортує. За 2015 рік експорт підприємства склав близько 50% від загального обсягу реалізації. Загальна сума експорту на кінець 2017р. склала 156106 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів становила 25,1% Експорт здійснювався у Росію, Молдову, Білорусію, Грузію, Азербайджан, Казахстан, а також Румунію, що підтверджує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку. Структура реалізації по країнах виглядає так: 8,9 % - Росія, 0,9 % - Молдова, 1,4 % – Грузія, 0,8 % - Азербайджан, 7,6%– Білорусь, Казахстан – 0,4 %. Заходи, які вживає ТОВ «Укрпромекс» щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту: збільшено масштаби збуту продукції та склади щодо очікуваних замовлень; знижено залишки нереалізованих товарів, на складах готової продукції; скорочено споживання енергоресурсів та інші.

6. Оцінка показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Укрпромекс» показала, що загальна сума експорту на кінець 2017р. склала

133241,25 тис.грн., частка експорту в загальному обсязі продажів склала 25,1%, що на 6; менше аналогічного періоду минулого року. Основними споживачами продукції ТОВ «Укрпромекс» є підприємства машинобудівної галузі, приватні торговці, гуртово-роздрібні компанії та посередницькі фірми. Експорт здійснювався у Росію, Молдову, Білорусію, Вірменію, Азербайджан, Киргизію. Основними ризиками в діяльності підприємства у 2016-2017 роках були: бойові дії, які відбуваються на Сході України; залежність від того, що ціни на 90% матеріалів формуються на світовому ринку, а ринок збуту підприємства - це Україна та інші країни ближнього зарубіжжя; необхідність коригування цін на продукцію, яка визначається різкими змінами цін на закупівлю; різка зміна курсів валют та девальвація національної валюти; кризові явища в економіці України, Росії та країнах ЄС; кризові явища у внутрішній та зовнішній політиці України, країнах Європи та Світу. Всі розрахунки показують зниження ефективності експортної діяльності протягом 2016р. та стабілізацією ситуації протягом 2017 року.

7. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Укрпромекс» показав, що значення практично всіх показників вище нормативних. Тому, можна зробити висновок про позитивну оцінку роботи служби управління персоналом. Проаналізувавши роботу кадрової роботи ТОВ «Укрпромекс», можна зробити висновок про те, що кадрова політика поставлена на задовільному рівні, проте необхідно врахувати деякі моменти. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Укрпромекс» необхідно розробити стратегію управління персоналом, котра відповідала б сучасним вимогам, і дозволяла підвищувати рівень продуктивності. Також виявлені деякі недоліки управління персоналом, а саме: велика частка керівників у структурі персоналу підприємства; існують проблеми, пов'язані з якістю професійно-кваліфікаційної підготовки та перепідготовки персоналу; слабо розвинута система внутрішньої ротації кадрів, мало приділяється уваги кадровому резерву. Опитування працівників підприємства показало, що проблеми оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно

впливають на соціальний клімат та управління людськими ресурсами компанії.

8. Резервами підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві запропоновано організаційно-економічний механізм покращення кадрового потенціалу організації котрий націлений на підвищення ефективності роботи та матеріального стимулювання працівників. В цьому механізмі досліджуються внутрішні чинники та передумови зростання продуктивності праці та заробітної плати працівників компанії. Структура організаційно-економічного механізму матеріального стимулювання ТОВ «Укрпромекс» показує ключові взаємозв'язки між його елементами. Даний механізм ґрунтується на соціальному партнерстві та втілюється через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі.

9. Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом у ТОВ «Укрпромекс» дозволяють розробити рекомендації по удосконаленню та підвищенню ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Укрпромекс», а саме: введення нової системи преміювання. Через організацію системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки. З метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату річних разових премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою. Дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів; з метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом потрібно використовувати систему покарання та дисциплінарні міри. Пропонована система мотивації є справедливою, прозорою та зрозумілою. Працівники мають стимул дотримуючись правил трудової дисципліни ефективно працювати та отримувати досить значний дохід у вигляді премії. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і

збільшити продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абаєва Є.Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства // Науковий вісник ДГМА. – 2011. – № 2. – С. 190-197.
2. Анісімова О.М. Swot-аналіз підприємства як метод забезпечення розробки ефективної стратегії управління / О.М. Анісімова, Л.В. Шикова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2011. – №1 (1). – С. 24-30.
3. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. - К.: Центр учбової літератури, 2012. –С. 523.
4. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи: монографія / А. В. Бакурова. — Запоріжжя : КПУ, 2014. — С. 328.
5. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак: Мі-ство освіти і науки України, Донецький держ. унт. екон. і торгівлі ім. М. Туган Барановського. - К.: Професіонал, 2012. –С. 407.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – С. 238.
7. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010.-С. 87-91.
8. Бродська О. Формування корпоративного духу //Секретар-референт. - 2013. - №6. - С. 38-41.
9. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М.Шканова. - К.: Кондор, 2017. – С. 413.
10. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2016. – С. 576.

11. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2012. – №3.
12. Господарський кодекс України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
13. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності.// Вісник Технологічного університету Поділля. №3, 2014/ Т.2. -С. 46-50.
14. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства.-2011.-С. 205.
15. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. - С. 276-277.
16. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання /В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011.- № 1. – С. 103-112.
17. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. – С. 90-91.
18. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2015. - №4. – С.32-36.
19. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2012. – 584 с.
20. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. – 2012. – 321с.
21. Довідник з європейської інтеграції. – Режим доступу: <http://www.irf.kiev.ua>.
22. Дряхлов Н.І. Ефективність діяльності співробітників та їх винагорода на Заході / Н.І. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Соціолгічні дослідження. – 2011. – №12. – С. 1-12.

23. Дряхлов Н., Куприянов Є. Системи мотивації персоналу в західній Європі і США // Проблеми теорії та практики управління. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
24. Економічна енциклопедія / авт. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Ви-цтво «Геліос АРВ», 2010. – С. 1024.
25. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні/ Н.М. Заярна, І.О.Шевчук// Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. Вип. 21.5. – С. 368-37.
26. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2014. – № 5. – С. 34-38.
27. Клочко Ю.А. Формування системи стимулювання персоналу підприємства / Ю.А. Клочко, Т.О., Гусаковська, Н.Г. Сікетіна / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава: РВВ ПУЕТ. – 2017. – №1(79). – С. 141-147.
28. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: Навч. Посібник / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Н.Б. Даниленко. бте вид., стер. К.: Знання, 2006. С. 407.
29. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін.; За ред. Я.А. Жаліла. -- К.: НІСД, 2015. – С. 388.
30. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – №2 (71). – С. 151- 154.
31. Літинська В.А. / Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 –№3(7) – С. 58–61.
32. Лукашевич В. В. Основи управління персоналом: навч. посібник / В. В.Лукашевич. – 2-е ви-тво., перероб. і доп. – КНОРУС, 2010. – С. 240.
33. Магура М.И.Пошук і відбір персоналу./М.И.Магура // Ви-цтво. 3-е, перероб. и доп.— М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010. – С. 125.

34. Мазур В.С. / Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур// Вісник ТАНГ.- 7/4.- 2012. - С. 43-46.
35. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці/ В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах», 16квітня 2010, Одеса. – С. 112-116.
36. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс / В.С.Мазур/ Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – С.200.
37. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах/ В.С. Мазур// Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції., Київ: КНЕУ. – 23-24 березня 2016. - С. 85-90.
38. Мазур В.С. Системи і форми заробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Збірник наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.
39. Маслов Е. Управління персоналом підприємства: [навчальний посібник] / Подред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Харків: НГАЭиУ. – 2012. – С. 312.
40. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В.М. Данюк. 2ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2016. С. 398.
41. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Л. І. Михайлова. - К.: Центр учбової літератури, 2017. –С. 248.
42. Міжнародний менеджмент / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; Ред. О.Б. Чернега. К.: Центр навчальної літератури, 2016. С. 592.
43. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. / 3-те є вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2013. – С. 435.
44. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом /А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — С.66-72.

45. Окунева О.В. // Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. Матеріали VII Міжнар. наук-практ. конф. – 2012 р. – С.115-117.
46. Олійниченко О.М. Управлінська інформація в системі планування та оцінки діяльності підприємства // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 27: Спеціальний випуск. Економічні науки. – С. 72-74.
47. Офіційний сайт Державного комісії з цінних паперів та фондового ринку України. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>.
48. Офіційний сайт Державного комітета статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
49. Офіційний сайт підприємства «Укрпромекс». – Режим доступу: <https://ukrpromeks.com.ua>.
50. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу /Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – С. 58-62.
51. Робінс С.П. Основи менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. – С. 671.
52. Сабадаш В.В. Організація оплати праці на підприємствах: проблеми в умовах обмеженості ресурсів / В.В. Сабадаш, О.В. Червяцова // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 3. - С. 6-14.
53. Система світової торгівлі: Практ. посіб. / Пер. з англ. – К.: К.І.С., 2012. – С. 348.
54. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
55. Степанова Е. Р. Стимулювання персоналу підприємства в умовах економічної та політичної кризи / Е. Р. Степанова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 390-393.
56. Сущенко О.А. Управлінський супровід зовнішньоекономічної діяльності підприємств та його інформаційне забезпечення в умовах глобалізації / О.А.

Сущенко // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2015. – Випуск 1 (90).
Частина 1. – С. 150-156.

57. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства / М. В. Узун // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 2(3). - С. 107-112.

58. Управління персоналом / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 501 с.

59. Управління персоналом: Пер. с англ./ Ред. І. Толстікова. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2016. С. 270.

60. Фатхутдинов Р.А. Разработка стратегического управленческого решения // Стратегический менеджмент. – М: ЗАО "Бизнес-школа, "Интел-синтез", 2010. – С. 65–113.

61. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / Л.В. Пельтек, К.О. Капустян // Держава та регіони. Сер., Економіка та підприємництво: Науково-виробничий журнал. - Запоріжжя, 2012 - №1. – С. 159–164.

62. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – С. 240.

63. Хильб Мартин Інтегрований менеджмент персоналу. Цілі – стратегії – інструменти пер. 11го нем. Ви-цтво. / М. Хильб. – К.: Діло та Сервіс, 2006. – С. 256.

64. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку: Навч. посіб. / Під заг. Ред. Ф.І.Хміля. - Рівне: РДГУ, 2011. - 245с.

65. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. - К.: Знання, 2007. –С. 421.

66. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147.

67. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства/ А. В. Чернишова // Молодийвчений. - 2016. - № 6. - С.141-145.

68. Чувардинський О.Г. Системна модель мотивації персоналу організацій/ О.Г. Чувардинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. - №1. – С. 62-64.

69. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації / Г.В. Шовчко // Управління розвитком. – 2014. – №3 (166). – С. 89-92.

70. Як стати першокласним керівником: Пер. с англ. / Д.Д. Фокс. - 3е вид. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2016. –С. 172.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2014	01	01
Підприємство <u>УКРПРОМЕКС</u>	за ЄДРПОУ	21557942		
Територія <u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів</u>	за КВЕД	45.31		
Середня кількість працівників, осіб <u>31</u>				

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон 01601 Україна, м.Київ, Гоголівська 22/24

1. Баланс
на 31.12.2013 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	34372.500	57287.600
знос	1012	(3740.00)	(6233.400)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	146.200	243.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	30778.7	51298
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	13013.300	21688.800
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1625.600	2709.300
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	969.800	1616.300
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1167.400	1945.600
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165	942.300	1570.500
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	17718.400	29530.500

Продовження дод. А

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	48497.100	80828.500
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	9.00	14.900
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(258.800)	431.300
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	249.800	416.400
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	13670.500	22784.300
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1279.500	2132.500
товари, роботи, послуги	1615	26919.300	44865.400
розрахунками з бюджетом	1620	199.400	332.300
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	118.500	197.500
розрахунками з оплати праці	1630	250.500	417.500
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5809.600	9682.600
Усього за розділом III	1695	48247.300	80412.100
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	48497.100	80828.500

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2013 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	171524.300	285873.800
Інші операційні доходи	2120	2720.200	4533.600
Інші доходи	2240	1.700	2.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	174246.200	290410.100
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(147765.00)	(246275.100)
Інші операційні витрати	2180	(134.00)	(223.200)
Інші витрати	2270	(655.00)	(1091.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(148554.00)	(247590.200)

Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	25692.00	42820.00
Податок на прибуток	2300	(4624.600)	(7707.600)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	21067.400	35112.400

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2015	01	01
Підприємство <u>УКРПРОМЕКС</u>	за ЄДРПОУ	21557942		
Територія <u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</u>	за КВЕД	45.31		
Середня кількість працівників, осіб <u>30</u>				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24</u>				

1. Баланс
на 31.12.2014 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	57287.600	71609.500
знос	1012	(6233.400)	(7791.800)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	243.800	304.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	51298	64122.500
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	21688.800	27823.500

Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2709.300	4637.100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1616.300	2020.400
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1945.600	2432.100
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1570.500	3218.200
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	29530.500	36913.100

Продовження дод. Б

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	80828.500	101035.600
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	14.900	18.700
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(431.300)	539.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	416.400	520.500
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	22784.300	28480.300
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2132.500	2665.700
товари, роботи, послуги	1615	44865.400	56081.800
розрахунками з бюджетом	1620	332.300	415.400
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	197.500	246.700
розрахунками з оплати праці	1630	417.500	521.900
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9682.600	12103.300
Усього за розділом III	1695	80412.100	100515.100
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700	80828.500	101035.600

2. Звіт про фінансові результати за 31.12.2014 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	239956.300	171524.300
Інші операційні доходи	2120	1996.900	2720.200
Інші доходи	2240	279.200	1.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	242232.4	174246.200
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(210497.700)	(147765.00)
Інші операційні витрати	2180	(382.400)	(134.00)
Інші витрати	2270	(1189.600)	(655.00)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(212069.7)	(148554.00)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	30162.7	25692.00
Податок на прибуток	2300	(5429.286)	(4624.600)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	24733.414	21067.400

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2016	01	01
Підприємство <u>УКРПРОМЕКС</u>	за ЄДРПОУ	21557942		
Територія <u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів</u>	за КВЕД	45.31		
Середня кількість працівників, осіб <u>33</u>				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24</u>				

1. Баланс
на 31.12.2015 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	71609.500	83740.40
знос	1012	(7791.800)	(14414.200)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	304.800	304.800
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	64122.500	69631.0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	27823.500	27015
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4637.100	4352.200
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2020.400	2.800
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2432.100	4883.700
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3218.200	6827.900
Витрати майбутніх періодів	1170		

Інші оборотні активи	1190		219.900
Усього за розділом II	1195	36913.100	43301.500

Продовження дод. В

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	101035.600	112932.500
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	18.700	204.700
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(539.200)	3533.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	520.500	3737.900
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	28480.300	31300.0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2665.700	
товари, роботи, послуги	1615	56081.800	65200,700
розрахунками з бюджетом	1620	415.400	338.300
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	246.700	283.300
розрахунками з оплати праці	1630	521.900	711.500
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12103.300	11360.800
Усього за розділом III	1695	100515.100	109194.600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	101035.600	112932.500

2. Звіт про фінансові результати за 31.12.2015 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	357342.300	239956.300
Інші операційні доходи	2120	5667.100	1996.900
Інші доходи	2240	3.400	279.200
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	363012.8	242232.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(307843.900)	(210497.700)
Інші операційні витрати	2180	(279.0)	(382.400)
Інші витрати	2270	(1364.900)	(1189.600)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(309487.800)	(212069.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	53525.00	30162.7
Податок на прибуток	2300	(9634.5)	(5429.286)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	43890.5	24733.414

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Г

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2017	01	01
Підприємство УКРПРОМЕКС	за ЄДРПОУ	21557942		
Територія М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	за КВЕД	45.31		
Середня кількість працівників, осіб 35				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24				

1. Баланс
на 31.12.2016 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	83740.400	85419.800
знос	1012	(14414 .200)	(21567.700)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	304.800	
Усього за розділом I	1095	69631.0	63852.100
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	27015	42445.2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4352.200	4446.100
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.800	6409.300
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4883.700	112.300
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6827.900	8566.200

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	219.900	1549.0
Усього за розділом II	1195	43301.500	63528.100

Продовження дод. Г

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	112932.500	127380.200
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	204.700	250.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3533.200	7374.600
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	3737.900	7624.600
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	31300.0	15959.400
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		12534.200
товари, роботи, послуги	1615	65200.700	81538.200
розрахунками з бюджетом	1620	338.300	606.700
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	283.300	452.100
розрахунками з оплати праці	1630	711.500	1154.700
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	11360.800	7510.300
Усього за розділом III	1695	109194.600	119755.600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	112932.500	127380.200

2. Звіт про фінансові результати за 31.12.2016 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	460853.0	357342.300
Інші операційні доходи	2120	14499.100	5667.100
Інші доходи	2240	115.700	3.400
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	475467.8	363012.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(397447.200)	(307843.900)
Інші операційні витрати	2180	(801.100)	(279.0)
Інші витрати	2270	(5292.900)	(1364.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(403541.2)	(309487.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	71926.600	53525.000
Податок на прибуток	2300	(12946.788)	(9634.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	58979.812	43890.5

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Д

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ		
		2018	01	01
Підприємство	<u>УКРПРОМЕКС</u>	за ЄДРПОУ		
Територія	<u>М.КИЇВ, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ Р-Н</u>	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	<u>Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</u>	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	<u>37</u>			
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	<u>01601 Україна, м. Київ, Гоголівська 22/24</u>			
		2018	01	01
		21557942		
		8039100000		
		240		
		45.31		

1. Баланс
на 31.12.2017 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		0.0
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011	85419.800	101612.400
знос	1012	(21567.700)	(35981.900)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	0.0
Інші необоротні активи	1090	0.0	0.0
Усього за розділом I	1095	63852.100	65630.50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	42445.2	72550.4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4446.100	11181.400
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6409.300	8316.700
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	112.300	865.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	0.0

Гроші та їх еквіваленти	1165	8566.200	12808.400
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1549.0	1941.800
Усього за розділом II	1195	63528.100	107663.700

Продовження дод. Д

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	127380.200	173294.200
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	250.0	250.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7374.600	5229.200
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	7624.600	5479.200
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	15959.400	18458.600
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	12534.200	59838.500
товари, роботи, послуги	1615	81538.200	65101.700
розрахунками з бюджетом	1620	606.700	468.600
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	452.100	694.800
розрахунками з оплати праці	1630	1154.700	1776.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	0.0
Інші поточні зобов'язання	1690	7510.300	21476.800
Усього за розділом III	1695	119755.600	167815.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1700		
Баланс	1900	127380.200	173294.200

**2. Звіт про фінансові результати
за 31.12.2017 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	532099.500	460853.0
Інші операційні доходи	2120	29115.900	14499.100
Інші доходи	2240	11191.700	115.700
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	572407.1	475467.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(456760.600)	(397447.200)
Інші операційні витрати	2180	(1614.800)	(801.100)
Інші витрати	2270	(877 5.400)	(5292.900)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(467150.8)	(403541.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	105256.3	71926.600
Податок на прибуток	2300	(18946.134)	(12946.788)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	86310.166	58979.812

Керівник _____

прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

(підпис)

(ініціали,

прізвище)

Додаток Е

Анкета для опитування працівників ТОВ «Укрпромекс»

1. Ваша стать, посада на підприємстві _____

2. В якому відділі працюєте?

3. Які для Вас основні мотиватори для покращення діяльності?
 - a. Заробітна плата
 - b. Індивідуальний підхід
 - c. Визнання та влада
 - d. Навчання та розвиток
 - e. Відданість
4. Оцініть свій мотиваційний потенціал за п'ятьма складовими за п'ятибальною шкалою – від меншого до більшого.
 - a. Зворотній зв'язок
 - b. Різноманіття
 - c. Самодостатність
 - d. Значущість
 - e. Цілісність
5. Які види покарань «матеріальної відповідальності» Вам зустрічались під час роботи на даному підприємстві?
 - a. Прогули
 - b. Порушення трудових обов'язків
 - c. Крадіжка
 - d. Псування матеріальних цінностей
6. Які засоби нематеріальної мотивації застосовує керівництво на підприємстві

- a. Кар'єрне просування
- b. Дошка пошани
- c. Звання та нагороди

Продовження дод. Е

- d. Прихильність керівництва
- e. Інше

7. Які, а Вашу думку мають бути засоби мотивації?

- a. Матеріальні
- b. Нематеріальні
- c. Поєднані

8. Чи задоволені Ви соціальними стандартами в компанії?

- a. Скоріше задоволений
- b. Скоріше не задоволений
- c. Не задоволений

9. Оцініть систему матеріальної мотивації праці персоналу за 5 бальною шкалою

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5