

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Амадео», м. Київ)

Студентки 2 курсу

4 м групи

Спеціальності 073

«Менеджмент»

Спеціалізації

«Менеджмент ЗЕД»

Ралітної Альони

Олександрівни

підпис студента

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Головня Юлія Ігорівна

*підпис наукового
керівника*

Гарант освітньої програми

д.е.к., доцент

Студінська Галина

Яківна

підпис гаранта

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 90 с., 32 табл., 14 діаграм, 3 схеми, 6 додатків, 52 джерела.

Об'єктом дослідження – процес формування системи управління персоналом підприємства торгівлі.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних та методичних аспектів управління персоналом на основі формування та реалізації кадрової політики підприємства торгівлі.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Амадео», м. Київ.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних та методичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження: аналіз й синтез – для дослідження окремо кожної складової кадрової політики, а також у їх єдності, взаємозалежності та взаємозв'язку; абстрактно-логічний підхід – для дослідження сутності понять, визначень і категорій кадрової політики; економіко-статистичний – для оцінки тенденцій і закономірностей розвитку складових кадрової політики, аналізу та впливу її складових на показники соціально-економічного стану підприємства; порівняльно-економічний – для порівняльного аналізу різноманітних процесів, залежностей, тенденцій управління персоналом; табличний – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів досліджень; графічний – для побудови графіків.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД» визначено сутність поняття управління персоналом; охарактеризовано механізм управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД; досліджено методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

У другому розділі «Дослідження рівня управління персоналом ТОВ «Амадео» проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Амадео»; проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Амадео»; надано оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «Амадео».

ТОВ «Амадео» здійснює діяльність у сфері реалізації імпортової продукції. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що не зважаючи на те, що по показниках ділової активності найкращим був 2016 рік, з позиції прибутковості бізнесу це був найгірший рік. Але ця стратегія була свідомою, в 2016 році компанія завоювала долю ринку, в 2017 - отримала найбільший прибуток, а в 2018 – почала інвестиції в інший бізнес. Досліджуване підприємство реалізує на внутрішньому ринку товари імпортовані з Таїланду. У 2018 році імпорт товарів збільшився на 24 653,4 тис. грн., причиною чого являється збільшення роздрібної мережі компанії та відкриття інтернет-магазину для реалізації продукції, а також зміною постачальників ювелірних виробів.

Діюча бізнес-модель ТОВ «Амадео» побудована на наступних факторах: рівень заробітної плати середній за ринком, що веде до плинності кадрів на фоні великої кількості запропонованих вакансії на ринку, але гарно побудована система навчання та грамотно побудована система КРІ дозволяє забезпечувати високий рівень продажів та середньорічне вироблення на одного працівника.

У третьому розділі «Вдосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Амадео» визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Амадео»; розроблено комплекс заходів до управління персоналом ТОВ

«Амадео»; надано прогнозну оцінку впровадження рекомендацій щодо реформування політики управління персоналом ТОВ «Амадео».

Виходячи з виявлених проблем ТОВ «Амадео», маємо такі напрями для розвитку системи управління персоналом компанії: розвиток системи підбору персоналу, вдосконалення інформаційного забезпечення, вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток системи оцінки кадрів, створення кадрового резерву. Основною проблемою системи управління персоналом ТОВ «Амадео» є високий відсоток плинності персоналу. Цей недолік зумовлює потребу у вдосконаленні системи підбору кадрів. Внутрішнє середовище компанії теж має бути максимально гнучким, адаптивним, готовим до змін та інновацій, в цьому середовищі бажано створити умови для творчості, винаходів, експериментів. Розробка комплексу заходів по управлінню персоналом потребує чіткої системи впровадження інноваційних технологій та коректного розрахунку витрат на впроваджені заходи.

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Амадео».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗЕД.....	8
1.1 Сутність поняття управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.....	8
1.2. Механізм управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АМАДЕО».....	38
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Амадео».....	38
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Амадео».....	45
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Амадео».....	50
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АМАДЕО».....	61
3.1 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Амадео».....	61
3.2 Розробка комплексу заходів по управлінню персоналом ТОВ «Амадео».....	66
3.3 Прогнозна оцінка впровадження рекомендацій щодо реформування політики управління персоналом на підприємстві.....	72
Висновки до розділу 3.....	80
Висновки та пропозиції.....	82
Список рекомендованих джерел.....	85

АНОТАЦІЯ

до випускної кваліфікаційної роботи студента Ралітної Альони Олександрівни на тему: «Управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД»

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є глибоке дослідження теоретичних засад управління персоналом, дослідження рівня управління персоналом на базі ТОВ «Амадео» та практичне застосування отриманих знань на підприємстві.

В першому розділі розкриваються теоретичні аспекти управління персоналом в рамках функціонування підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

В другому розділі детально розглянуто та проаналізовано рівень управління людським капіталом на прикладі ТОВ «Амадео». Аналіз зроблено з огляду на фінансові та економіко-господарські показники та існуючі мотиваційні механізми.

В третьому розділі здійснено аналіз актуальних економічних проблем управління персоналом, визначено основні інноваційні рішення з метою вдосконалення системи управління, а також розроблено прогнозну оцінку впровадження рекомендацій щодо реформування політики управління персоналом на підприємстві.

Ключові категорії: система управління персоналом, мотиваційний механізм, система KPI, суб'єкт господарювання, оцінка ефективності.

ANNOTATION

*to the final qualifying work for the student Ralitna Alyona
on the topic: «Personnel management at the enterprise-subject of foreign economic
activity»*

The purpose of this final qualification work is a deep analysis of the theoretical foundations of personnel management, the study of the level of personnel management based on «Amadeo» LLC and the practical application of the knowledge gained at the enterprise.

The first chapter reveals the theoretical aspects of personnel management within the framework of the functioning of the enterprise as the subject of foreign economic activity.

In the second chapter, the level of human capital management is analyzed in detail on the example of «Amadeo» LLC. The analysis is based on financial and managerial economic indicators and existing motivational mechanisms.

In the third chapter the current economic problems of personnel management are analyzed, the main innovative solutions for improving the management system are identified, the chapter provides a forecast assessment of the implementation of recommendations on the reform of HR policy at the enterprise.

Key Categories: human resources management system, motivational mechanism, KPI system, business entity, efficiency evaluation.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інвестування в людські ресурси в умовах становлення ринкової економіки стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності, виживання і розвитку підприємства як суб'єкта господарської діяльності. Найважливішою складовою частиною стратегічно орієнтованої політики організації виступає її кадрова політика та система управління персоналом. Дана система визначає основні засади філософії та принципів, які повинні бути реалізовані керівництвом по відношенню до людських ресурсів. Поступовий та в деяких випадках динамічний розвиток економіки сприяє появі нових великих організацій, з огляду на що управління персоналом перетворюється на одну з керівних функцій управління, яка в свою чергу вимагає бази специфічних знань і навичок. На даний момент в аспекті розвитку економічного стану більшості країн найбільш критичними та серйозними виступають проблеми, пов'язані з ефективним використанням людських ресурсів. В кожній з країн дане питання вирішується з урахуванням особливостей історичного, соціально-політичного, науково-технічного розвитку цих країн, а також психологічних, морально-етичних норм і стилів поведінки людей, їхнього виховання, традицій і засад.

Питання ефективності управління персоналом є об'єктом дослідження в багатьох наукових статтях. Теоретичні та практичні аспекти даного питання розглядалися в роботах Данилюк В.М., Лелі Ю.Г., Меньшикова М.О., Сардак С.Е. та інших науковців та фахівців у сфері кадрової політики підприємств. Не зважаючи на зазначені дослідження, деякі теоретико-методичні аспекти кадрової політики потребують подальшого поглибленого дослідження.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити сутність та особливості категорії «система управління персоналом»;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи управління персоналом на підприємстві;
- дослідити методи та показники оцінювання ефективності та результативності кадрової політики;
- узагальнити профіль діяльності підприємства;
- проаналізувати процес формування системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Амадео»;
- оцінити ефективність та цілеспрямованість кадрової політики підприємства;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення процесу формування системи управління персоналом підприємства торгівлі;
- надати прогнозну оцінку результатів впровадження рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування кадрової політики.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом підприємства торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів управління персоналом на основі формування та реалізації кадрової політики підприємства торгівлі.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових прийомів і методів дослідження: аналіз й синтез – для дослідження окремо кожної складової кадрової політики, а також у їх єдності, взаємозалежності та взаємозв'язку; абстрактно-логічний підхід – для дослідження сутності понять, визначень і категорій кадрової політики; економіко-статистичний – для оцінки тенденцій і закономірностей розвитку складових кадрової політики, аналізу та впливу її складових на показники соціально-економічного стану підприємства; порівняльно-економічний

– для порівняльного аналізу різноманітних процесів, залежностей, тенденцій управління персоналом; табличний – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів досліджень; графічний – для побудови графіків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, інтернет-ресурси, дані бухгалтерської звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано в статті «Особливості управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД».

Структурно робота складається зі вступу, трьох основних розділів, які мають структурні підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 90 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 32 таблиці, 14 діаграм, 3 схеми; 6 додатків, список використаних джерел нараховує 52 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ-СУБ'ЄКТІ ЗЕД

1.1 Сутність поняття управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

В сучасних умовах розвитку господарювання, підприємства щоденно вирішують велику кількість задач різних рівнів складності. Зокрема, це стосується підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Під час цього процесу виникають різноманітні проблеми. Рівень організації роботи даного підприємства обумовлює швидкість та якість вирішення певних задач, за наявності різних проблем. Персонал – це фундамент будь-якого підприємства, через відсутність якого існування останнього унеможлиблюється. Ефективність роботи суб'єкта господарювання на пряму залежить від якості виконання трудових функцій персоналом та методів управління кадрами.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку [12].

Розглянемо теоретичне наповнення змісту понять «система» та «управління персоналом».

Згідно українського тлумачного словника [48], поняття «система» має декілька значень, відповідно до яких система – це:

- порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь;
- сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням;

- будова, структура, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин;
- продуманий план, зведений чи прийнятий порядок.

Питаннями управління персоналом займалися такі вчені: Данилюк В.М. [10], Лелі Ю.Г. [31], Меньшикова М.О. [33], Сардак С.Е. [46]. Тому актуальним буде розглянути підходи до поняття «управління персоналом» цими авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

№ п/п	ПІБ автора	Визначення поняття «управління персоналом»
1	Данилюк В.М.	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [10, с. 43].
2	Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямів та видів діяльності [33, с. 87,88].
3	Сардак С.Е.	Управління персоналом – постійний вплив на персонал в різних часових лагах для забезпечення розвитку підприємства (застосування визначених керівництвом дій, маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток персоналу, вивільнення, організація кадрового діловодства тощо) [46, с. 156]
4	Сардак С.Е.	Управління персоналом – управління всіма працівниками: кваліфікованими і некваліфікованими, штатними і тимчасовими, або сумісниками, формуючи трудовий потенціал підприємства [46, с. 156]

Таким чином, проаналізувавши сутність понять «система» та «управління персоналом», можна зробити висновок, що система управління персоналом - це упорядкована сукупність взаємопов’язаних підсистем, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але функціонують з метою організації роботи, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу необхідного для досягнення цілей та виконання задач певного підприємства.

Якщо розглядати найбільш обґрунтовані дослідження структури системи управління персоналом, то варто звернути увагу на Д. Корсакова [27], який виокремлює такі підсистеми управління персоналом підприємства:

- аналіз та планування персоналу;
- найм та облік персоналу;
- мотивація персоналу;
- оцінка персоналу;
- управління розвитком персоналу;
- створення умов праці;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- розвиток організаційної структури управління;
- правове забезпечення.

Задля того, щоб зрозуміти природу такої складної системи, як управління персоналом, пропонуємо зупинитися на кожній складовій.

Сутність аналізу та планування персоналу як однієї з важливих функцій управління персоналом, полягає в якісному, кількісному, часовому і просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей підприємства. Точний облік майбутніх потреб дає змогу чітко орієнтуватися під час розроблення планів підвищення кваліфікації і роботи з резервом. Це робить функцію планування кадрів все більш важливою в забезпеченні стратегії організації.

Метою аналізу та планування персоналу є визначення його кількісного та якісного складу. Це забезпечує розвиток підприємства, його економічне зростання в коротко-, середньо- та довгостроковий період.

Найм є одним з підготовчим етапом в процесі управління персоналом підприємства ЗЕД. Грубо кажучи, найм – це набір та відбір кадрів. Від того, на скільки якісно буде здійснений набір персоналу та на скільки відібрані кандидати будуть відповідати вимогам займаних посад, буде залежати вся подальша робота підприємства.

Найчастіше, процес набору персоналу проходить в три основні етапи:

- визначення критеріїв певної вакансії та основних характеристик кандидата на цю вакансію;
- пошук та залучення кандидатів;
- відбір кандидатів та прийом.

Після прийому кандидатів доцільно перевести увагу на облік персоналу або кадрове діловодство.

Кадрове діловодство – одна з найбільш трудозатратних статей внутрішнього обліку на підприємстві. Воно вимагає особливої відповідальності, скрупульозності, дисципліни та уваги. Найчастіше, в умовах швидкого розвитку підприємства та збільшення кількості працівників згодом кадрове діловодство та облік персоналу ведуть уже декілька осіб.

Облік кадрів – це безперервна робота, що покликана зберігати та класифікувати дані про кожного співробітника, а також забезпечити їхнє зберігання, швидкий доступ до необхідної інформації та можливість її оперативного отримання з метою звітування о державних органів та установ. Кадровий облік – це ціла система заходів щодо систематизації відомостей на всіх без винятку підприємствах – незалежно від розміру, обсягу виторгу, форми власності, особливостей організаційної структури тощо. Його мета – охарактеризувати в найменших деталях кількісну та якісну структуру персоналу компанії [25].

Однією з найважливіших підсистем управління персоналом є система мотивації. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Варто зазначити, що підприємства суб'єкти ЗЕД досить глибоко акцентують увагу на даному аспекті розвитку персоналу.

Сутність теорій мотивації полягає тому, що людина усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Тип мотивації – це переважна спрямованість діяльності людини на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато, залежно від мети дослідження [20, с.16-21].

Звернемо увагу на три найпоширеніші типи мотивації:

- I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значущість праці (тобто ефективність таких працівників піднімається завдяки нематеріальній мотивації);
- II тип – працівники, переважно орієнтовані на плату праці й інші нетрудові цінності (такі кадрів можливо змотивувати лише матеріально);
- III тип – працівники у яких значущість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників в нашій країні (не менше 80%) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Форми стимулювання персоналу поділяються на групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці. Оклад становить, зазвичай, від 40% до 70% загального розміру винагороди працівника. Друга складова – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди, змінна частина (для працівників роздрібної та оптової торгівлі, наприклад) – становлять у сумі до 60% загальних виплат.
2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників. Це головне, що відрізняє системи винагород у державному середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникам реальні й передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням.
3. Нематеріальне стимулювання представляє собою класичні форми мотивації працівників без матеріального винагородження (наприклад, подяки, нагороди, заохочення, дострокове просування), а також конкурси, ігри програми загального та спеціального навчання.

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників спрямовані а укріплення лояльності працівників у теперішньому та стимулювання їх активної роботи у майбутньому

Для того щоб приймати оптимальні та обґрунтовані управлінські рішення будь-якій компанії потрібна оцінка персоналу, адже вона дає чіткі оцифровані підстави для прийняття останніх.

Ціллю оцінки персоналу є проведення кадрового аудиту, визначення того, наскільки відвідають попередньо задані стандарти роботи новим вимогам. Також оцінка персоналу допомагає визначити потреби у навчанні, та спланувати кар'єрний ріст та розвиток своїх співробітників, створити для них прозору, зрозумілу і ефективну систему мотивації. Ще оцінку персоналу використовують при реорганізації структури компанії.

Оцінка персоналу виконує , принаймні, дві основні функції: орієнтувальну і стимулюючу. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна юдина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людині переживання успіху і невдачі, спонукає людину до діяльності в певному напрямку [41, с.14-18].

Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності персоналу не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої діяльності.

Ефективне функціонування будь-якої компанії визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування

резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток кадрів – це багатогранне й складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Людина значну частину свого життя присвячую праці і тому від умов праці, рівня її безпеки залежить працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я.

В умовах розвитку ринкових відносин поліпшенню умов праці сприяє і необхідність використовувати у конкурентній боротьбі новітні технології, які базуються на досягненнях науково-технічного прогресу, прагнення досягти зниження витрат на виробництво продукції та відповідного зростання прибутку на підприємствах будь-якої власності. Значна кількість підприємств суб'єктів ЗЕД вкладають чималі грошові та інші матеріальні ресурси на підтримання такого розвитку [10, с.56-76].

Умови праці поділяються на соціально економічні, які розглядаються у широкому контексті і характеризують відношення до них суспільства, та виробничі, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

ГОСТ 19605 – 74 «Організація праці. Основні поняття, терміни і визначення» трактує умови праці як «сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці»[9, с.10-17].

Наступною важливою підсистемою управління персоналом є інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко- економічної інформації, уніфікованих систем документації і масивів інформації, що використовуються в системі управління персоналом. Являє собою всю сукупність реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення і форм організації інформації, що циркулює в системі при її функціонуванні

Інформаційні системи та інформаційні технології в процесі управління організацією розглядаються з єдиної позиції – використання їх можливостей для

підвищення ефективності праці працівників, зайнятих в інформаційній сфері виробництва і підтримки прийняття рішень в організації.

Інформаційна система як взаємопов'язана сукупність програмно-технічних засобів та методів забезпечує збір, зберігання, обробку, пошук і видачу інформації, необхідної для ефективного функціонування виробничо системи.

Функціонування будь-якої інформаційної системи відбувається на основі процесів використання орієнтованих на дану систему інформаційних технологій. Слід зазначити, що інформаційні технології можуть здійснюватися і поза сферою інформаційної системи.

Розвиток організаційної структури відіграє важливу роль у формуванні системи управління персоналом [23, с.24-27].

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток к єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління.

Заключною підсистемою управління персоналом є правове забезпечення.

Правове забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність норм і правил, встановлених державою і розроблених організацією, що регулюють трудові відносини між працівником і роботодавцем.

Державні норми закріплюються в нормативних правових актах, тобто владних приписах державних органів, які встановлюють, змінюють або скасовують норми права. Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною. Кожен має право самостійно розпоряджатись своїми здібностями, обирати вид

трудової діяльності, та професію; отримувати за совою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці [25, с. 10-17].

Велике значення у регулюванні трудових відносин мають локальні акти, тобто офіційні документи організації, що мають юридичну силу, а також інші документи правового характеру, які встановлюють норми, що визначають порядок, методи, форми процедури, необхідні в управлінні працівниками організації. До них відносяться колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудовий договір, посадові інструкції та ін.

Трудове законодавство України включає такі основні закони:

- Кодекс законів про працю (КЗпП) України – визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці;
- Закон України «Про зайнятість населення» – визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю;
- Закон України «Про колективні договори і угоди» - визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників;
- Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» - визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
- Закон України «Про оплату праці» - визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання;

- Закон України «Про охорону праці» - визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності;
- Закон України «Про пенсійне забезпечення» - гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій.

Таким чином, розібравшись з теоретичним наповненням системи управління персоналом, можна зробити висновок, що управління людськими ресурсами – це ціле направлена діяльність керівників, спеціалістів структурних підрозділів, менеджерів, яка включає в себе розробку принципів і теоретико-методологічних поглядів, моделей, стратегій управління. Система управління персоналом – складна структура, яка потребує особливої уваги при плануванні функціонування підприємства.

1.2 Механізм управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Задля продуктивного функціонування системи управління персоналом, слід з особливою увагою проробити кожен її підрозділ.

Фундаментом будь-якої системи управління персоналом є найм. Грамотний найм персоналу – це шлях до формування сильної, кваліфікованої, згуртованої команди, яка забезпечить продуктивну діяльність підприємства суб'єкта ЗЕД.

У першому підрозділі було з'ясовано, що процес набору персоналу має три етапи, розглянемо детальніше кожен з них.

На попередньому етапі аналізується зміст відкритої вакансії (опис змісту роботи частково дає посадова інструкція) та характер роботи. На підставі такого аналізу визначається тип кандидата, що претендує на певну посаду (його «hard» та «soft skills», що дозволять кандидату успішно справлятися з поставленою задачею).

Грамотний зміст вакансії – це половина шляху до підбору ідеального кандидату. Інформація про вимоги до кандидата на вакантну посаду повинна бути

структурована, зведена в єдину систему критеріїв і вимог (професійних і особистих) до майбутнього співробітника, що враховує при цьому корпоративні установки компанії щодо персоналу, кадрової політики, особливості робочого місця. Вакансія – це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних, необхідних для виконання даної роботи в даній організації. Під компетенціями розуміють як індивідуально-особисті характеристики, так і професійні навички.

Другий етап полягає у виявленні та пошуку кандидатів на вакансію. Пошук може проходити як всередині самої компанії, так і поза її межами на зовнішніх ресурсах пошуку (наприклад, центр зайнятості або сайти work.ua та rabota.ua).

Відбір та прийом персоналу – третій етап найму. У більшості організацій проводиться конкурсний відбір на роботу. Під конкурсом, як правило розуміють змагання між двома і більше кандидатами за право зайняти вакантну посаду.

На деякі посади можливий конкурс ще до проведення співбесіди. В таких випадках декільком потенціальним робітникам на електронну скриньку рекрутер відправляє умови праці та завдання, що максимально розкриває потенціал людини. Це забезпечує «відсіювання» некомпетентних кандидатів або тих, що мало зацікавлені у даній вакансії [18, с. 24-27].

Усі три етапи відбору персоналу можна систематизувати:

1. Підготовчий відбір кандидатів на підставі резюме, документів про освіту, рекомендаційних листів, особистих вражень колишнього керівника чи менеджера з персоналу.
2. Повторна селекція: співбесіда із спеціалістом психологом або тестування.
3. Визначення фіналіста за допомогою інтерв'ю з потенціальним керівником та менеджером з персоналу.
4. Перевірка особистих даних обраного кандидата департаментом безпеки.
5. Зарахування спеціаліста на випробувальний термін.
6. Укладання контракту/трудового договору після закінчення випробувального терміну.

Досить складним випробуванням є співбесіда (інтерв'ю). Саме співбесіда ставить фінальну крапку стосовно вибору кандидата. Перед інтерв'ю кандидатам дають можливість ознайомитися з вимогами до потенціальної посади. Під час співбесіди оцінюються не тільки професійні навички кандидата, але й його поведінкові особливості. Тобто наскільки ефективно людина може працювати в команді, реакцію у стресових та позаштатних ситуаціях, поведінку після допущення помилок, колишній досвід тощо[18, с. 22-24].

Одним з основних чинників успішності проведення інтерв'ю є його продумана структура. Так само як і в будь-яких переговорах, під час проведення співбесіди слід домогтися кількох поставлених цілей. Перша мета – встановлення контакту з людиною таким чином, щоб його реакції були максимально адекватні, він максимально розкрився та інтерв'юер, з однієї сторони, міг получить необхідну інформацію та, з іншої сторони, мотивувати його на подальшу взаємодію та зацікавити роботою в компанії. [18, с 41-52].

Другий вагомий етап – це коротка розповідь про компанію, про бізнес і його специфіку, про вакансії, причини її появи та основні завдання. На цьому етапі інтерв'юер домагається одразу декількох важливих цілей: проявляючи ввічливість та увагу до кандидата, має шанс зацікавити його роботою в компанії, показуючи йому позитивні сторони діяльності компанії, і, нарешті, починає розмовляти з кандидатом «на одній мові», адже кандидат вже розуміє специфіку бізнеса та особливості компанії.

Третій етап – це, наразі, співбесіда у традиційному розумінні цього слова, тобто пропозиція кандидату списку питань, ситуаційних завдань та інше. Скільки часу займає цей етап визначається в залежності від складності та специфіки роботи вакантної посади. У середньому співбесіда має займати від 30-ти хвилин до години.

Після того, як усі питання, що цікавлять представників компанії, були задані, настає четвертий етап, в ході якого інтерв'юер дає змогу кандидату задати питання, що його цікавлять та ті, що виникли в ході співбесіди.

Останній, п'ятий етап, передбачає можливість обговорити алгоритм продовження взаємодії, якщо обидві сторони зацікавлені в ній.

Структура інтерв'ю, що побудована таким чином, дозволяє домогтися декількох цілей: отримати максимально достовірну інформацію, залишити карне враження про компанію у кандидата і грамотно домовитися про подальшу взаємодію.

Одним з найважливіших елементів найму персоналу є адаптація нового співробітника у колективі.

Зміна робочого місяця психологічно важка дія для будь-якої людини. Тому доцільним є дати можливість працівнику ознайомитися з спектром обов'язків, які прописані у посадовій інструкції компанії, звикнути до колективу та корпоративної етики під час випробувального терміну.

Для того, щоб підприємству досягти поставленої мети, потрібен відповідний план. Тому, будуючи певні моделі щодо планування роботи використовується таке поняття як стратегічне планування персоналу [32, с. 41-45].

Стратегічне планування – це набір процедур, дій і прийнятих керівництвом рішень, які спрямовані на розробки стратегій організації для досягнення її цілей. Отже, стратегічне планування персоналу – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються і майбутніх змін у її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Первісним етапом планування персоналу є встановлення потреби в ньому, тобто визначення якісної та кількісної потреби в персоналі, що обумовлена економічним станом підприємства.

Визначаючи потребу в персоналі, необхідно враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці, з тим щоб забезпечити ефективне покриття потреби організації в кваліфікованих працівниках, що є передумовою реалізації її цілей. Доцільно проводити дослідження ринку з метою визначення поточних і перспективних потреб у персоналі з урахуванням його кількості та якості,

розвитку виробництва для власного підготування нових робочих місць і вимог до працівників; залучення персоналу, особисті якості якого відповідають вимогам, що ставить організація.

Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість визначити зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників, розроблення програми перепідготовки і підвищення кваліфікації для успішного освоєння роботи на новому робочому місці [31].

Визначення кількісної потреби у персоналі передбачає установаження вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується за рахунок наймання молоді, яка закінчує професійні навчальні заклади, і набору нових співробітників.

Планування набору персоналу ґрунтується на прогнозі, на основі якого визначається потреба в заміні або додатковому наборі співробітників. При цьому враховуються їх якісні та кількісні характеристики. Планування набору здійснюється виходячи з обсягу і структури майбутньої потреби в персонал (наприклад, пріоритет внутрішнього набору співробітників перед зовнішнім, запрошення на роботу освічених працівників) [32, с.147-215].

Нині важливим є планування вивільнені персоналу, що пов'язане з появою надлишку робочої сили порівняно із запланованою потребою в ній. При цьому необхідно з'ясувати причини виникнення надлишку персоналу за допомогою перевірки структурних підрозділів і визначення, в якому з них виник надлишок кадрів.

Планування вивільнення персоналу потрібне для установаження і своєчасного або випереджаючого зменшення його «надлишків». Випереджаюче вивільнення персоналу за допомогою прогнозів і планування альтернативного використання

працівників, зміна робочого місця всередині підприємства, відмова від прийняття нових працівників, їх добровільне звільнення, а також зміна умов праці сприяє уникненню надлишків робочої сили і завчасному скороченню штату.

Випереджаюче планування вивільнення персоналу широко застосовується на підприємствах Західної Європи. Це пояснюється тим, що персонал розглядається як людський капітал, як вирішальний фактор успіху діяльності підприємства, оскільки персонал повинен використовуватися протягом тривалого періоду і в нього були зроблені капіталовкладення [14, с. 74-82].

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинно відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи.

Основні принципи раціонального використання персоналу передбачають забезпечення:

- раціональної зайнятості працівників;
- стабільності та рівномірного навантаження працівників протягом робочого періоду;
- відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочих місць і виробництва за допомогою переходу з одного робочого місця на інше;
- максимальної можливості використання на робочому місці різних операцій, що забезпечує чергування навантажень на різні частини тіла та органи чуття людини.

Виходячи з цих принципів раціональне використання персоналу означає, насамперед, досягнення кількісної та якісної збалансованості робочих місць і працівників, поширення гнучких форм зайнятості, забезпечення умов і організації праці, що сприяють повній реалізації трудового потенціалу працівників [52, с. 32-42].

Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу використовують показники, які представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Показники, що характеризують процес формування стабільності
трудоного колективу**

	Показник	Формула	Характеристика
1	Показник обороту персоналу	Розрахунок коефіцієнту по звільненню: $K_z = R_z : R_{\text{ср}} \times 100\%$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; R_z – кількість звільнених; $R_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність. Розрахунок обороту по прийняттю: $K_{\text{п}} = R_{\text{п}} : R_{\text{ср}} \times 100$ Коефіцієнт загального обороту : $K_{\text{заг}} = K_z + K_{\text{п}}$	Визначається як відношення кількості усіх вибулих (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийняттю) за певний період до середньооблікової чисельності працюючих протягом того самого періоду.
2	Коефіцієнт стабільності персоналу	$K = R_i : R_{\text{ср}} \times 100$	Стабільність персоналу – це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (R_i) до їх середньооблікової чисельності ($R_{\text{ср}}$).
3	Коефіцієнт плинності персоналу	$K_{\text{пл}} = R_{\text{зв}} : R_{\text{ср}} \times 100$	Характеризується коефіцієнтом плинності – відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням і які звільнені за прогули та інші порушення дисципліни та іншим причинам, що не викликані виробничою або загальнодержавною потребою ($R_{\text{зв}}$) до середньооблікової чисельності працівників за той самий період.

Продовження таблиці 1.2

4	Коефіцієнт змінності персоналу	$K_{зм} = \frac{R_{п}(R_{з})}{R_{ср}} \times 100$ де $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності; $R_{п}(R_{з})$ – найменше число з прийнятих (звільнених).	Змінністю кадрів називається заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства. Її показником є коефіцієнт змінності ($K_{зм}$), тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньооблікової чисельності працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів
---	--------------------------------	--	---

Стратегічне планування персоналу підводить до наступного етапу системи управління персоналом – оцінка кадрів.

Для нещодавно прийнятих співробітників оцінка буде проводитися під час випробувального терміну, за спеціальним листом заданих цілей, що розробляється, безпосередньо, керівником працівника. Список цілей, терміни здачі та оцінювання обирається підприємством, в залежності від складності специфіки вакантної посади.

Ціллю оцінки персоналу, що вже працюють на підприємстві, є проведення кадрового аудиту, визначення того, наскільки відповідають попередньо задані стандарти роботи новим вимогам. Це також допоможе сформувати кадровий резерв і загалом спланувати кадрове забезпечення компанії [49, с. 45-48].

У таблиці 1.3 наведено узагальнення існуючих підходів до оцінки персоналу в певні групи з наданням їх характеристик.

Таблиця 1.3

Групи існуючих підходів до оцінки персоналу підприємства

I GRUPA	
Процесний	Системний
- оцінка персоналу розглядається як елемент процесу, що являє собою підготовчий етап до атестації; - зовсім не простежується взаємозв'язок з іншими елементами системи управління персоналом.	- один із основних елементів системи управління персоналом підприємства; - підхід передбачає дослідження оцінки персоналу з її зв'язками, закономірностями.
II GRUPA	
Традиційний	Сучасний
передбачає оцінку персоналу, орієнтовану на результат виконаної роботи. Поділяється на вітчизняний та закордонний	- передбачає оцінку персоналу заради розвитку організації; - дозволяє здійснювати оцінку персоналу не тільки за минулий період, а і орієнтувати процес оцінки на майбутнє
III GRUPA	
Оцінка для характеристики та порівняння	Оцінка для розвитку компанії та мотивації
- пов'язує оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання; - зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти і розвитку.	- ключові характеристики підходу: об'єктивність, мотиваційний персонал, високий рівень участі, орієнтація на результат; - широке використання обмежене; - не дає змогу повністю аналізувати навички та здібності працівників або потребу в розвитку.
Комбінований	
орієнтований на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.	

Потреби в економічному зростанні зумовлені формуванням і нагромадженням людського капіталу в Україні. Традиційна модель економічного зростання вичерпала себе, адже вона породжує значні соціально-економічні загрози для розвитку суспільства та з її контексту зник саме людський чинник. Нова модель економічного зростання має базуватися на ресурсах, які практично є

невичерпаними: на знаннях, творчих здібностях, інтелекті людини. Саме вони формують людський капітал, який є головною рушійною силою сучасної економіки [1, с. 39].

Тому оцінка персоналу на сьогоднішній день потребує формування нового якісного методу, який буде досліджувати не лише процеси формування, використання, розвитку професійних якостей працівників, а й буде сприяти розробці заходів щодо покращення відтворення людського капіталу, а також його розвиток и удосконалення.

У світовій практиці персонал розглядається як найцінніший виробничий ресурс, який невинно оновлюється та еволюціонує.

На практиці застосовується безліч способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. У зарубіжній практиці бракує ідеальних методик оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності [23, с. 245-311].

У вітчизняній та зарубіжній практиці використовуються різні методи оцінювання персоналу. Серед зарубіжних основними вважаються такі: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів», однак існує безліч їх комбінувань.

Assessment Center – найбільш поширений метод оцінки персоналу на території України. Цей метод репрезентує технологію оцінки професійних якостей працівників та спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності, його використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу. Сутністю цього методу є створення робочих ситуацій, які моделюють ключові моменти діяльності працівника на певній посаді з метою виявлення наявних професійно важливих якостей[47, 100-101].

Перевагами методу Assessment Center є неможливість фальсифікації результатів та багатоплановість поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника оцінки. На противагу плюсам, цей метод також має недоліки: високі організаційні витрати, значні витрати часу та високий рівень

стресу при отриманні зворотного зв'язку. В Україні цей метод застосовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном – для топ-менеджерів.

Наступним найпоширенішим методом оцінки персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO). Цей метод полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Рішення, прийняті за підсумками оцінки MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [47, с.315-316].

Відзначимо, що перевагами методу MBO є підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам; розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації. Якщо розмовляти про недоліки цього методу, то слід зазначити, що метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина. При оцінці персоналом за методом MBO, визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розробку.

Оцінка «360 градусів» передбачає отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрацію ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з працівником. Вона застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку [26, с. 14-26].

Перевагами методу «360 градусів» є отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами; моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів та об'єктивність отриманих результатів. Не зважаючи на таку кількість переваг, цей метод має також і недоліки: оцінюються лише компетенції, але не результати діяльності; необхідність у високому ступені конфіденційності даних; складність в отриманні відвертої інформації колег в оцінці; стресовий вплив на співробітника та трудомісткість в обробці результатів.

Один з найпопулярніших методів оцінки є система показників Key Performance Indicators, що має багато спільного зі звичайним плановим підходом, окрім однієї відмінності – показники роботи кожного окремого працівника прив'язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Метою метода являється запобігти негативному впливу співробітників одного відділу на загальні показники підприємства. Кожен працівник працює на успіх компанії, досягаючи поставлених перед ним цілей та отримує бонуси за їх виконання.

В основі розробки KPI лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес-процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе встановити, наскільки ефективно була виконана робота, і зробити критерії й інструменти оцінки максимально прозорими для підприємства й співробітників [8, с.35].

Безперечною перевагою методу KPI являється те, що розмір бонусу співробітника залежить безпосередньо від виконання його персональних показників KPI, а також те, що метод направлений на мотивацію персоналу.

KPI зосереджена на стратегічному управлінні та плануванні працівників, де загальні цілі підприємства поєднуються з особистими цілями і задачами кожного працівника в різних підрозділах. Тому запровадження методу KPI в Україні дозволить підвищити якість роботи людського капіталу та ефективність діяльності підприємства, адже метод дозволяє визначити реальні досягнення працівника та винагороджувати його за виконану роботу на основі порівняння досягнутих показників KPI.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

При використанні певної моделі системи управління персоналом керівництво підприємства суб'єкта ЗЕД має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводиться оцінка потенціалу персоналу на

відповідність установлених завдань та досягнення цілей. Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу.

В сучасних умовах економічного розвитку однією з основних конкурентних переваг будь-якого підприємства суб'єкта ЗЕД виступає професійне ядро його системи управління персоналом, а також сам рівень людського капіталу на підприємстві. За оцінкою зарубіжних учених, у XXI ст. ця позиція в контексті пошуку й активізації засобів успішного підприємництва значно посилиться, оскільки в умовах непередбачуваних і нерідко хаотичних змін, притаманних ринковому середовищу, зможе працювати тільки високомобільний та організований персонал, орієнтований на постійний розвиток. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, корпоративному, професійному та індивідуальному вимірах) набувають революційного характеру, що підвищує актуальність розв'язання проблем оцінювання ефективності та результативності системи управління персоналом через оцінку людського потенціалу підприємства [30, с. 241-254].

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 [33].

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 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. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей.

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. [38, с. 172-180].

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.

Таблиця 1.4

Показники ефективності управління персоналу

Показники ефективності	Напрямок аналізу	Показники
	Продуктивність праці	Середньорічне вироблення на одного працівника та його динаміка;
	Ефективність управлінських рішень	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	Коефіцієнт плинності персоналу та його динаміка; Рівень конфліктності в колективі; Відповідність організаційних та особистих цілей.

В якості результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічне 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 [47, с. 315-318].

Середньорічне вироблення на одного працівника визначається за формулою:

$$V_{\text{вир}} = \frac{U}{P}, \text{ де}$$

U – середньорічний обсяг реалізації продукції;

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 побічного показника, що впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{R_{\text{зв}}}{R_{\text{сп}}} \times 100, \text{ де}$$

$R_{\text{зв}}$ – чисельність звільнених працівників;

$R_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

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.

При оцінці плинності персоналу важливо оцінити причини звільнення працівників, що дає змогу виправити помилки у здійсненні управлінської

діяльності. Причини звільнення визначаються під час фінального інтерв'ю зі звільненими працівниками, що проводиться менеджером з персоналу. Фінальне інтерв'ю дає змогу провести відверту бесіду з працівниками та з'ясувати які помилки в управлінні персоналом були допущені. Фінальне інтерв'ю, традиційно, проводиться після звільнення працівника у телефонному або письмовому форматі [26, с. 94-110].

Оцінку ефективності управління персоналом доцільно проводити по трьох позиціях:

- 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.

Інтерес представляє аналіз якості управління персоналом, який проводиться в залежності від конкретних завдань, що стоять перед органом управління. Аналіз якості управління персоналом підприємства наводиться в табл. 1.5.

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.

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.

Таблиця 1.5

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 КЗпП України;
3	Оцінка найважливіших формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом підприємства	Трудові показники працівників, ефективність роботи підприємства;
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.

В українській економічній думці превалює підхід оцінки ефективності управління персоналом на принципах теорії потенціалів, а саме на його ресурсному та результативному підходах. Індикатором за такої оцінки найчастіше є агрегований синтетичний показник. Американські вчені ж оцінюють працівників підприємства з позиції теорії капіталу, орієнтуючись на фінансовий результат підприємства [24, с. 227-234].

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності, потенціал. Тому потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик людського капіталу підприємства, але, передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку.

Варто зазначити, що реалізація стратегічних цілей персоналу підприємства суб'єкта ЗЕД потребує від перспективного рекрутера гнучкості при виконанні обов'язків, вміння працювати з різними системами мотивації і користуватися складними процедурами прийняття рішень. Готовності до інтернаціоналізації менеджменту, а також здатності до ризику.

Ефективність заходів з розвитку людського потенціалу обумовлюється ефективною роботою його трьох складових частин, які відособлені одна від одної характером виконуваних ними функцій управління персоналом і які мають свої особливості й компетенції [44, с. 25-32]:

1. *Потенціал керівництва організації.* Керівництво організації визначає стратегію персоналу, потреби й перспективи вдосконалення та підвищення ефективності функціонування підприємства, відповідно до яких повинна розроблятися програма розвитку системи управління персоналом.

2. *Потенціал персоналу підприємства суб'єкта ЗЕД.* Керівництво, а також рекрутер втілюють стратегію розвитку персоналу і виступають безпосереднім механізмом зростання людського капіталу підприємства, забезпечують необхідні й достатні умови використання потенціалу персоналу підприємства.

3. *Потенціал виробничого персоналу.* Основний виробничий персонал є складовою кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах і прогноз стану основного виробничого персоналу, визначає дії, спрямовані на його зростання. А систематичний контроль стану персоналу через певний проміжок часу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління завдяки зростанню потенціалу персоналу підприємства. Розрахунок абстрактних інтегральних показників матиме сенс у разі проведення експертного опитування [45, с. 268-289].

Формування і розвиток якісної системи управління персоналом потребують пріоритетного інвестування, оскільки необхідно забезпечити виживання підприємства; підвищення професійного рівня та його відповідність стратегічним цілям підприємства; а також збереження конкурентоспроможності підприємства, що неможливо без нових технологій і нових знань.

Висновки до розділу 1

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

При використанні певної моделі системи управління персоналом керівництво підприємства суб'єкта ЗЕД має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводиться оцінка потенціалу персоналу на відповідність установлених завдань та досягнення цілей. Апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу.

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.

Формування і розвиток якісної системи управління персоналом потребують пріоритетного інвестування, оскільки необхідно забезпечити виживання підприємства; підвищення професійного рівня та його відповідність стратегічним цілям підприємства; а також збереження конкурентоспроможності підприємства, що неможливо без нових технологій і нових знань.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АМАДЕО»

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Амадео».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Амадео», що діє на підставі статуту, являється офіційним дистриб'ютором світового ювелірного бренду PANDORA та є суб'єктом господарювання, основною діяльністю якого виступає роздрібна торгівля ювелірними прикрасами. Підприємство ТОВ «Амадео» існує як самостійна компанія з 2016 року, тому при аналізі можемо враховувати дані лише з 2016 року через те, що до цього періоду компанія входила до групи компаній МТІ

ТОВ «Амадео» має мережу роздрібних точок реалізації продукції на території України, що включає 38 роздрібних магазинів (11 магазинів у м. Київ та 27 – у регіонах) та інтернет-магазин. Станом на кінець 2016 року, мережа налічувала 31 магазин, на протязі 2017 року було відкрито 4 роздрібні точки у містах: Київ, Харків, Маріуполь та Івано-Франківськ, на протязі 2018 року відбулось закриття магазину у ТЦ ЦУМ та відкриття ще 4-х магазинів у містах: Суми, Тернопіль, Рівне, Миколаїв та почав свою роботу інтернет-магазин.

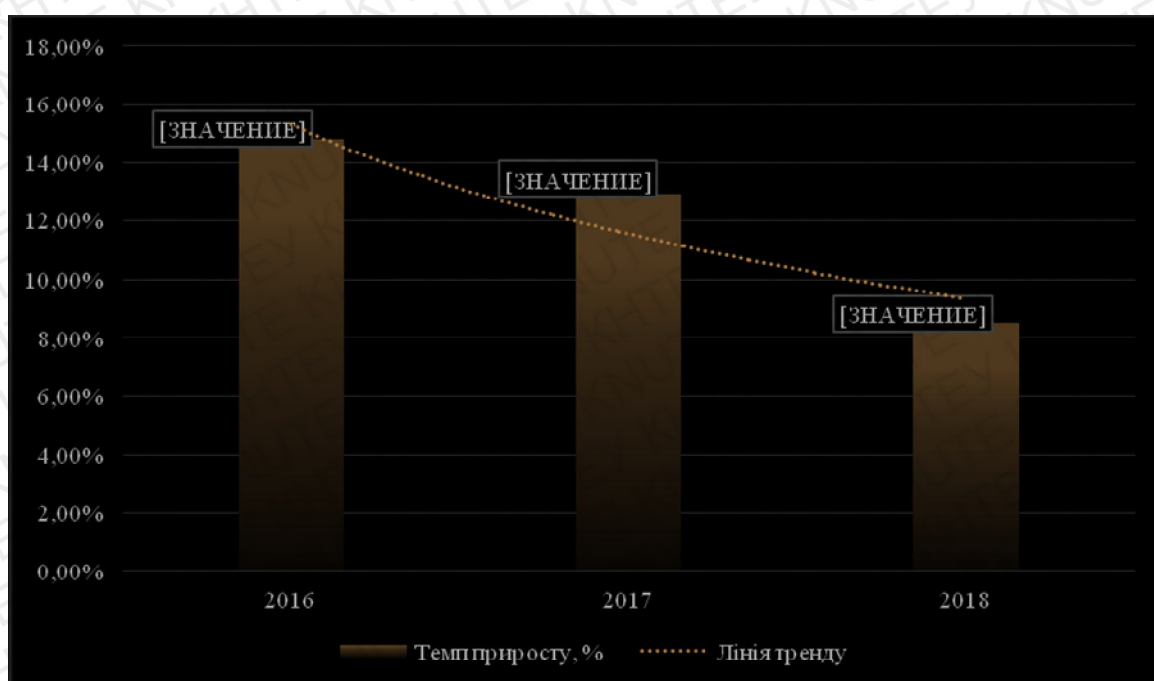


Рис. 2.1. Темп приросту роздрібної мережі ТОВ «Амадео» 2016-2018рр.

За даними рис. 2.1 бачимо, що кількість нових магазинів з кожним роком зменшується. Це пов'язано з тим, що магазини PANDORA відкриті майже в усіх обласних центрах країни.

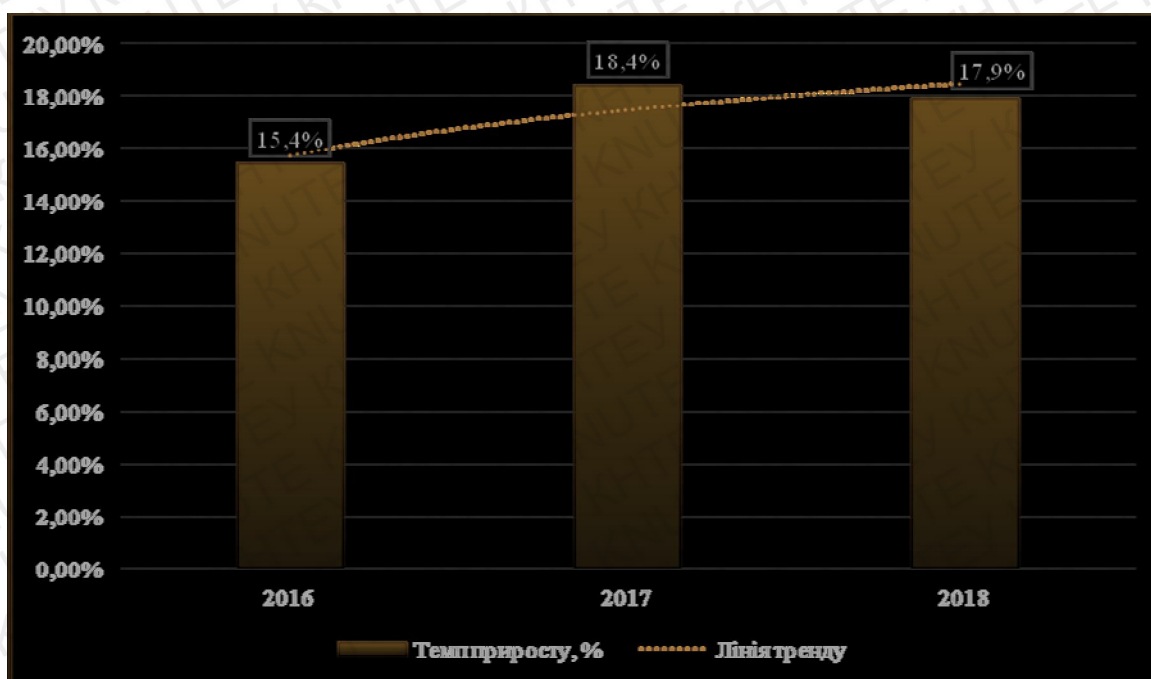


Рис. 2.2. Темп приросту кількості персоналу ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

У 2016 році збільшення персоналу проводилось конкретно для операційного бізнесу, тобто для роздрібної мережі. У 2017 році крім працівників роздрібної мережі відбулося розширення адміністративного персоналу головного офісу та складу. Підвищення кількості персоналу у 2018 році відбулося за рахунок відкриття інтернет-магазину та відкриття нових точок реалізації продукції.

Розглянемо динаміку показників фінансової діяльності ТОВ «Амадео».

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Амадео» в тис.грн.

Показник	2015	2016	2017	2018 (очікуваний результат)
Чистий дохід від реалізації продукції	275 929	424 112	372 474	408 992
Валовий прибуток	83 910	78 988	240 582	261 443
Фінансовий результат від операційної діяльності	36 950	6 226	156 858	162 203
Чистий прибуток	30 500	4 739	129 077	133 429

З даних вказаних в табл.2.1 видно, що для компанії 2016 рік був досить нестандартний, чистий дохід від реалізації найбільша, але валовий прибуток найменший за всі періоди. В цей період собівартість продукції складала 81%, для порівняння наступні роки цей показник складав 35-36%.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Амадео»
2016-2018 рр.**

Показник	Зміна показників, тис.грн.			Темпи приросту, %		
	2016р.	2017р.	2018р.	2016р.	2017р.	2018р. (очікуваний результат)
Зміна чистого доходу від реалізації	148 183	-51 638	36 518	53,7%	-12,2%	9,8%
Зміна валового прибутку	-4 922	161 594	20 861	-5,9%	204,6%	8,7%
Зміна операційного прибутку	-30 724	150 632	5 345	-83,2%	2419,4%	3,4%
Зміна чистого прибутку	-25 761	124 338	4 352	-84,5%	2623,7%	3,4%

З даних вказаних в табл.2.1 видно, що для компанії 2016 рік був досить нестандартний, виручка від реалізації найбільша, але валовий прибуток найменший за всі періоди. В цей період собівартість продукції складала 81%, для порівняння наступні роки цей показник складав 35-36%. На це вплинули зміна

постачальника, з яким в наступні періоди компанія завершила співпрацю, а також в цей період компанія активно розширювала мережу продаж та знижувала ціни для завоювання долі ринку.

В 2018 році темп приросту чистого прибутку (3,4%) значно менше темпу приросту виручки від реалізації (9,8%), це говорить про зниження рентабельності продаж в 2018 р. відносно 2017р.

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Показник	Значення показника, тис.грн			Зміна показників, тис.грн.			Темпи приросту, %		
	2016р.	2017р.	2018р. (очікуваний результат)	2016р.	2017р.	2018р. (очікуваний результат)	2016р.	2017р.	2018р.
Необоротні активи	28 727	25 674	19 271	1281	-3 053	-6 403	4,7%	-10,6%	-24,9%
Оборотні активи, вт.ч.	175 288	236 973	420 433	90 128	61 685	183 460	105,8%	35,2%	77,4%
- товари	118 016	119 249	99 810	96 629	1 233	-19 439	451,8%	1,0%	-16,3%
- дебіторська заборгован.	1 061	92 544	302 530	-33 717	91 483	209 986	-96,9%	8622%	226,9%
Активи загалом	204 015	262 647	439 704	91 409	58 632	177 057	81,2%	28,7%	67,4%

Структура активів на останню звітну дату наступна: необоротні активи – 4%, оборотні активи – 96%, що відповідає структурам торгівельних компаній. Активи компанії на протязі періоду, що аналізується, збільшуються, при чому збільшення відбувається за рахунок оборотних активів, а необоротні активи зменшуються, що характерно для торгівельних компаній, які здійснюють роздрібну торгівлю в орендованих приміщеннях.

Товарні запаси значно збільшені в 2016р в період активного росту, в наступні роки відбувалась оптимізація залишків.

Дебіторської заборгованості з покупцями бізнес-модель не передбачає, оплата відбувається по факту покупки товару. Але в 2018 році дебіторська заборгованість значно збільшена за рахунок короткострокового займу для розвитку іншої ювелірної компанії.

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Показник	Значення показника, тис.грн			Зміна показників, тис.грн.			Темпи приросту, %		
	2016р.	2017р.	2018р. (очікуваний результат)	2016р.	2017р.	2018р. (очікуваний результат)	2016р.	2017р.	2018р.
Власний капітал	103 995	231 891	347 949	61 123	127 896	116 058	142,6%	123,0%	50,0%
Довгострокові зобов'язання	0	1 098	1 466	0	1 098	368			33,5%
Короткострокові зобов'язання	100 020	29 658	90 289	30 286	-70 362	60 631	43,4%	-70,3%	204,4%

Структура пасивів компанії на останню звітну дату наступна: власний капітал – 79%, короткострокові зобов'язання – 21%. В порівнянні з 2017 доля власного капіталу незначно зменшилась за рахунок короткострокової кредиторської заборгованості. Компанія не користується кредитами фінансових установ, розвиток відбувається за рахунок власного капіталу.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018 (очікуваний результат)	Коментар
Поточна ліквідність «оборотні активи/поточні зобов.»	1,8	8,0	4,7	Компанія володіє значним об'ємом вільних ресурсів, що сформовані за рахунок власних джерел.
Швидка ліквідність «(оборотні активи-запаси)/поточні зобов.»	0,6	4,0	3,6	Ліквідність зависока. Компанія спроможна розрахуватися по зобов'язанням за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів(грошових коштів та дебіторської заборгованості)
Абсолютна ліквідність «грошові активи/поточні зобов.»	0,6	0,8	0,2	В 2018 ліквідність в нормі, компанія може одразу розрахуватися з 20% зобов'язань. Але в минулі роки зависока
Чистий робочий капітал, тис.грн «поточні активи-поточні пасиви»	75 268	207 315	330 144	Компанія фінансово стійка, перевищення оборотного капіталу над зобов'язаннями, говорить про можливість не лише розрахуватися за зобов'язаннями, але і те що більша їх частка сформована за рахунок власних коштів, а також мають резерви для розширення компанії

Ліквідність компанії зависока, особливо в 2017 році. В 2018 ситуація вирівнялась, зависоке значення поточної ліквідності за рахунок короткострокового займу в інший бізнес. Зависока ліквідність свідчить про нерациональне використання фінансових ресурсів. Є можливість для розширення діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	Коментар
Доля власного капіталу (коефіцієнт автономії) «власний капітал/активам»	51%	88%	79%	Доля власних коштів перевищує долю позичкових коштів, компанія платоспроможна, ризику банкрутства немає
Забезпеченість товарних запасів власними коштами «(власний капітал-необоротні активи)/запаси»	64%	173%	329%	Нормативне значення 60-80%. В 2017 та 2018 зависока, товарні запаси повністю сформовані за рахунок власних коштів, неефективне використання коштів.

Платоспроможність – здатність компанії розрахуватися по короткостроковим та довгостроковим зобов'язанням. У компанії ТОВ «Амадео» відсутні довгострокові зобов'язання (незначні суми в 2017-2018 це довгострокові забезпечення витрат персоналу), фінансові ризики відсутні, компанія платоспроможна. Дані показники ліквідності та платоспроможності свідчать про можливість вкладання ресурсів в розвиток бізнесу. Але компанія не в повній мірі використовує цю можливість, так як це не передбачено стратегію розвитку, компанія вкладає кошти в розвиток іншого ювелірного бізнесу, інвестиції в який є короткостроковими, та відображені в поточній дебіторській заборгованості.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018 (очікуваний результат)	Коментар
Оборотність активів «реалізація/середні активи»	2,7	1,6	1,2	Показник зменшується з кожним роком, в 2018 році виручка незначно перевищує активи, що не характерно для торгових компаній.
Оборотність оборотних активів «реалізація/середні оборотні активи»	3,3	1,8	1,2	Зменшення показника, самим активним роком є 2016, в якому виручка в 3 рази більша оборотних активів, в 2018 цей показник дуже низький, але є пояснення. В оборотних активах є поточна дебіторська заборгованість, яка не пов'язана з операційною діяльністю компанії. Якщо виключити цей показник з оборотних активів, то значення показника 2018 буде майже на рівні 2016 року 3,1.
Оборотність товарів «реалізація/середні товари»	6,1	3,1	3,7	В 2016 році товари 6 разів за рік обертались, але в цей рік були знижені ціни для завоювання долі ринку, рік був активний, але фінансовий результат найменший. В 2018 році реалізація в 3,7 рази перевищує залишки складу, що відповідає діяльності торгової компанії
Оборотність кредиторської заборгованості «реалізація/середня кредиторська заборгованість»	5,0	5,7	6,8	Характеризує швидкість погашення кредиторської заборгованості. Найбільша заборгованість, але в межах норми, була в 2016 році, який по всіх показниках був самим активним. В наступні роки відносна доля заборгованості зменшується, компанія користується власними коштами.
Оборотність власного капіталу «реалізація/власний капітал»	4,1	1,6	1,2	Показник активності коштів, якими ризикують власники бізнесу. Найнижчий показник в 2018 році говорить про доцільність вкладання коштів в інший бізнес.

Оборотність - показник ефективності та інтенсивності використання активів, чим інтенсивніше використовуються активи, тим вище ділова активність компанії.

В даному випадку спостерігається зменшення активності, найвища в 2016 році, найменша в 2018, це також пояснюється тим, що в активах компанії 2018 року мається короткострокова дебіторська заборгованість не пов'язана з операційною діяльністю компанії, тобто інвестиція, яка не має впливу на об'єм реалізації.

В табл.2.7. оборотність дебіторської заборгованості не розраховувалась, так як бізнес не передбачає відтермінування оплати покупцями.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018 (очікуваний результат)	Коментар
Рентабельність продаж «чистий прибуток/реалізацію»	1,1%	34,7%	32,6%	Показує ефективність роботи компанії, показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів. В 2018р. кожна гривня генерує 33 копійки чистого прибутку, але це менше ніж в 2017 році.
Рентабельність власного капіталу «чистий прибуток/власний капітал»	4,6%	55,7%	38,3%	Показник ефективності вкладень в бізнес. Для порівняння вкладення в депозити банків значно менші ніж віддача аналізованого бізнесу в 2017-2018рр. Але в 2018 році значно менший показник, ніж в 2017. Це також пов'язано з інвестицією, яка не впливає на об'єм реалізації.
Рентабельність активів «чистий прибуток/активи»	2,3%	49,1%	30,3%	Характеризує якість управління активами, показує скільки приносить чистого доходу кожна гривня активу. Найгірше значення в 2016 році, найкраще в 2017.

Показники рентабельності, або прибутковості бізнесу дозволяють дати оцінку його фінансових результатів і в кінцевому рахунку ефективності.

Не зважаючи на те, що по показниках ділової активності найкращим був 2016 рік, з позиції прибутковості бізнесу це був найгірший рік. Але ця стратегія була свідомою, в 2016 році компанія завоювала долю ринку, в 2017 - отримала найбільший прибуток, а в 2018 – почала інвестиції в інший бізнес.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Амадео»

ТОВ «Амадео» працює за франшизою з датським ювелірним брендом PANDORA та робить закупки товару у головному офісі в Данії, який потім реалізує в Україні, тому ми можемо оцінювати тільки імпортні операції.

На сьогоднішній день підприємство займає значну частку на українському ринку ювелірних виробів. Це пов'язано, насамперед з відомістю бренду, а також з тим, що виробник здійснює цілеспрямовані інвестиції в розвиток традиційних методів вироблення продукції та удосконалення якості ювелірних виробів.

З причини того, що основна частка компаній ювелірного ринку реалізує свою продукцію не офіційно, дослідити частку компанії ТОВ «Амадео» на ринку неможливо. Але ми можемо розглянути популярність бренду PANDORA на ринку серед конкурентів.

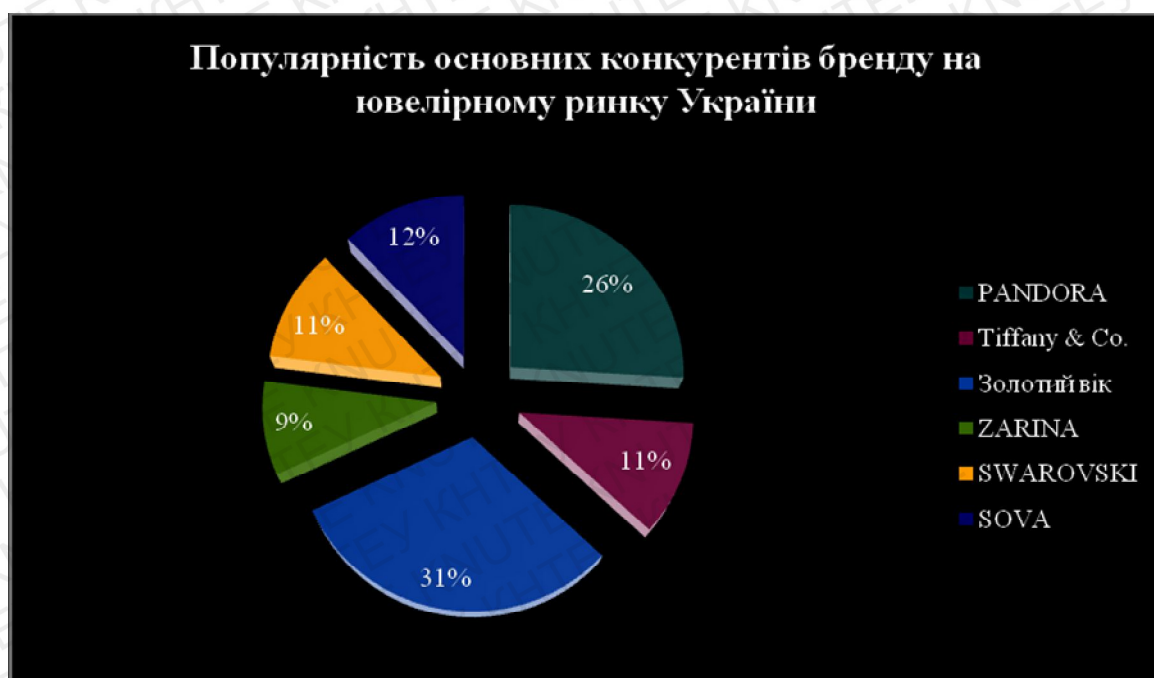


Рис. 2.3. Основні конкуренти ТОВ «Амадео» на українському ринку

Отже з даними рис. 2.3 видно, що найбільшою популярністю користується бренд «Золотий Вік» через нижчий ціновий сегмент та великий асортимент прикрас класичного дизайну. Друге місце займає саме бренд PANDORA, що обумовлено світовою відомістю бренда та унікальним дизайном прикрас.

Для визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Амадео», а також загроз та можливостей, проведемо SWOT-аналіз. Він ґрунтується на діях внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на продуктивність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Амадео»

Сильні сторони	Слабкі сторони
■ висока якість продукції; ■ наявність необхідних фінансових ресурсів; ■ відомість бренду; ■ висококваліфікована робота з клієнтом; ■ наявність знижок та акційних пропозицій; ■ гарантія на ювелірні вироби.	■ неможливість обміну/повернення ювелірних виробів; ■ відсутність ремонтного обслуговування; ■ зниження популярності бренду; ■ націнка на вироби на 17% вища ніж на європейському ринку.
Можливості	Загрози
■ завоювання нових сегментів ринку; ■ розширення діяльності; ■ впровадження інвестиційних проектів.	■ зміна смаків споживачів; ■ підвищення цін на дорогоцінні метали; ■ стагнація ювелірного ринку; ■ зростання кількості конкурентів серед вітчизняних виробників ювелірних виробів; ■ висока кількість підробок; ■ несприятлива податкова політика держави; ■ зростаюча кількість нелегальних перекупників виробів бренду.

Розглянувши основні сильні та слабкі сторони, можна зазначити, що сильні сторони дають змогу реалізації можливостей ТОВ «Амадео», що призведе до збільшення прибутку підприємства, але слабкі сторони будуть дещо уповільнювати цей процес. Вітчизняні виробники ювелірних прикрас стрімко

розвиваються, це може призвести до зменшення попиту на продукцію бренду в основного сегменту покупців – молоді, адже на сьогоднішній день тенденція така, що популярністю користуються найбільш унікальні ювелірні вироби, створені під замовлення в єдиному екземплярі.

Завищення націнки продукції на 17% відсотків може призвести до втрати долі клієнтів, що будуть купувати вироби в Європі та країнах близького зарубіжжя, або замовляти у перекупників.

Отже, підприємству слід звернути увагу на слабкі сторони, а особливо – на загрози та інвестувати в запобігання їх наслідків.

ТОВ «Амадео» закупас ювелірні вироби, обладнання для роздрібних магазинів та маркетингову продукцію в таких країнах: Данія, Німеччина, Таїланд.

При аналізі імпоротної діяльності підприємства розглянемо товарну структуру ТОВ «Амадео».

Таблиця 2.10

Товарна структура ТОВ «Амадео» 2016-2018рр..

Імпортна продукція	2016		2017		2018 (очікуваний результат)	
	тис. грн.	частка	тис. грн.	частка	тис. грн.	частка
Ювелірні товари	223 420,9	97%	154 477,9	98%	170 830,9	94%
Торгове обладнання	4 728,6	2%	2 579,8	2%	2 841,2	2%
Маркетингова продукція	1 686,3	1%	888,5	1%	2 635,3	1%
Інші маркетингові матеріали	0	0%	0	0%	6 292,2	3%
Разом імпорт:	229 835,8	100%	157 946,2	100%	182 599,6	100%

Таблиця 2.11

Темп приросту імпортої продукції ТОВ «Амадео»

Імпортна продукція	2017		2018	
			(очікуваний результат)	
Ювелірні товари	-68 943,0	-31%	16 353,0	11%
Торгове обладнання	-2 148, 8	-45%	261,4	10%
Маркетингова продукція	-797,8	-47%	1 746,8	197%
Інші маркетингові матеріали	0		6 292,2	
Разом імпорт:	-71 889,6	-31%	24 653,4	16%

Наглядно динаміку закупівлі ювелірних виробів та торгового обладнання можна спостерігати на рис. 2.3.

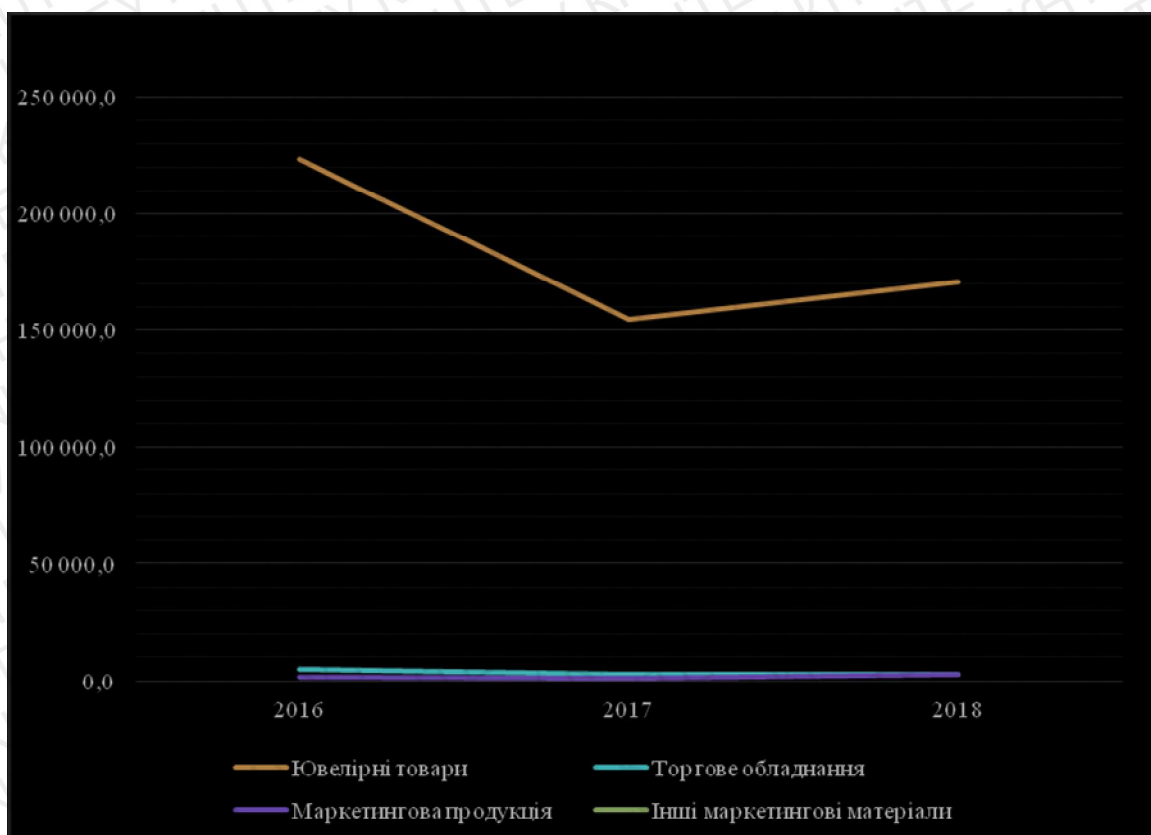


Рис. 2.4. Динаміка імпорту ТОВ "Амадео" за 2016-2018рр.

За графіками 2.10, 2.11 та рис. 2.4, що показують динаміку імпорту товарів, можна зазначити, що 2017 рік відзначився найнижчим обсягом імпорту ювелірної продукції, торгового обладнання та маркетингової продукції. Це обумовлено нераціональною закупівлею товарів на склад у 2016 році, що призвело до завиСОКИХ надлишків продукції на складі та торгових точках.

ТОВ «Амадео» основні закупівлі робить у таких країнах як: Польща, Німеччина та Таїланд.

При аналізі імпортової діяльності підприємства слід звернути увагу на географічну структуру імпорту компанії. Найбільшу частку імпортованих товарів складає ювелірна продукція, постачальником якої на сьогоднішній день є Німеччина, у 2017 році постачальником був Таїланд, у 2016 – Польща. Така зміна постачальників ювелірних виробів обумовлена пошуком конкурентоспроможного середовища та більш вигідних умов для імпорту.

Також ТОВ «Амадео» робить закупівлі торгового обладнання та маркетингової продукції, постачальниками яких виступають Німеччина та Польща, відповідно.

Таблиця 2.12

Географічна структура імпорту ТОВ «Амадео» 2016-2018 рр.

Країна імпорту	2016		2017		2018 (очікуваний результат)	
	тис. грн.	частка	тис. грн.	частка	тис. грн.	частка
Таїланд	0	0%	154 477,9	98%	90 750,8	50%
Німеччина	4 728,6	2%	2 579,8	2%	82 921,3	45%
Польща	225 102,7	98%	888,5	1%	8 927,5	5%
Разом імпорт:	229 835,8	100%	157 946,2	100%	182 599,6	100%

Високий обсяг імпорту продукції у 2016 році обумовлений розширенням роздрібною мережі та завоюванням компанією долі на ювелірному ринку України.

2017 рік характеризується зниженням обсягу імпорту товару через недоцільність закупівлі у 2016 році. Це рішення було елементом бізнес-стратегії нового генерального директора компанії.

Таблиця 2.13

Темп приросту імпорту за географічною структурою

Країна імпорту	2017		2018 (очікуваний результат)	
Таїланд	154 477,9	0%	-63 727,1	-41%
Німеччина	-2 148,8	-45%	80 341,5	3114%
Польща	-224 218,7	-100%	8 038,0	905%
Разом імпорт:	-71 889,6	-31%	24 653,4	16%

З таблиці 2.13 бачимо, що у 2018 році імпорт товарів збільшився на 24 653,4 тис. грн., причиною чого являється збільшення роздрібної мережі компанії та відкриття інтернет-магазину для реалізації продукції, а також зміною постачальників ювелірних виробів.

На рис. 2.4 чітко видно частку постачання кожної країни.

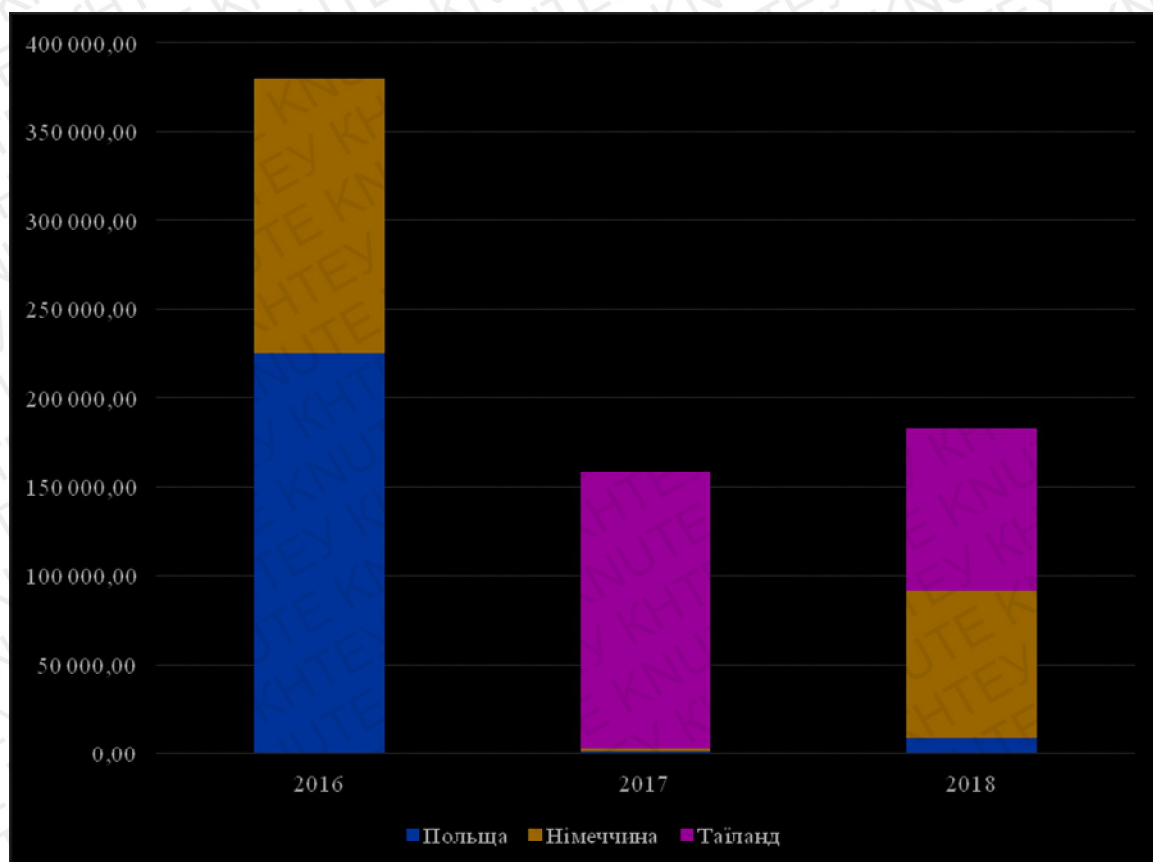


Рис. 2.5. Частка постачання товарів кожною країною для ТОВ "Амадео"

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Амадео»

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигоди, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

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 результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічне 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 загальновизнана.

Середньорічне вироблення на одного працівника визначається за формулою:

$$V_{\text{вир}} = \frac{U}{P}, \text{ де}$$

U – середньорічний обсяг реалізації продукції;

P – середньооблікова чисельність персоналу.

Для визначення ефективності управління розглянемо дані по ТОВ «Амадео» за останні 3 роки (табл. 2.7)

Таблиця 2.14

Визначення середньорічного вироблення на одного працівника за 2016-2018 рр.

Рік	Річний обсяг реалізації продукції, (<i>U</i>), тис. грн	Середньооблікова чисельність персоналу, (<i>P</i>)	Середньорічне вироблення на одного працівника, (<i>V_{вир}</i>)
2016	588 062	179	3 285
2017	549 737	219	2 510
2018	545 322	250	2 181

За даними рис. 2.6 бачимо спадання середньорічного вироблення на одного працівник. Це обумовлено, перш за все, зростанням чисельності персоналу с кожним роком. Високий показник вироблення у 2016 році забезпечили найнижча кількість працівників, пік популярності бренду серед споживачів та великі залишки продукції на складі.

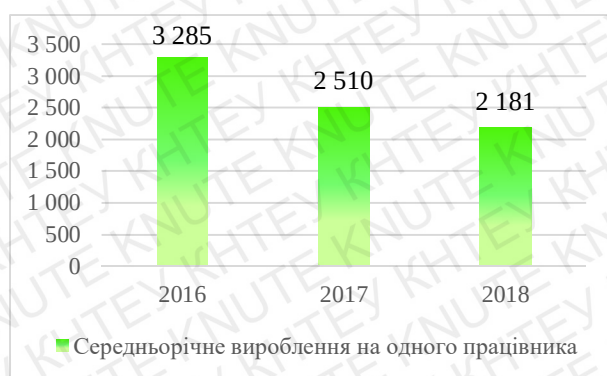


Рис. 2.6. Середньорічне вироблення на одного працівника у ТОВ "Амадео" за 2016-2018 рр.

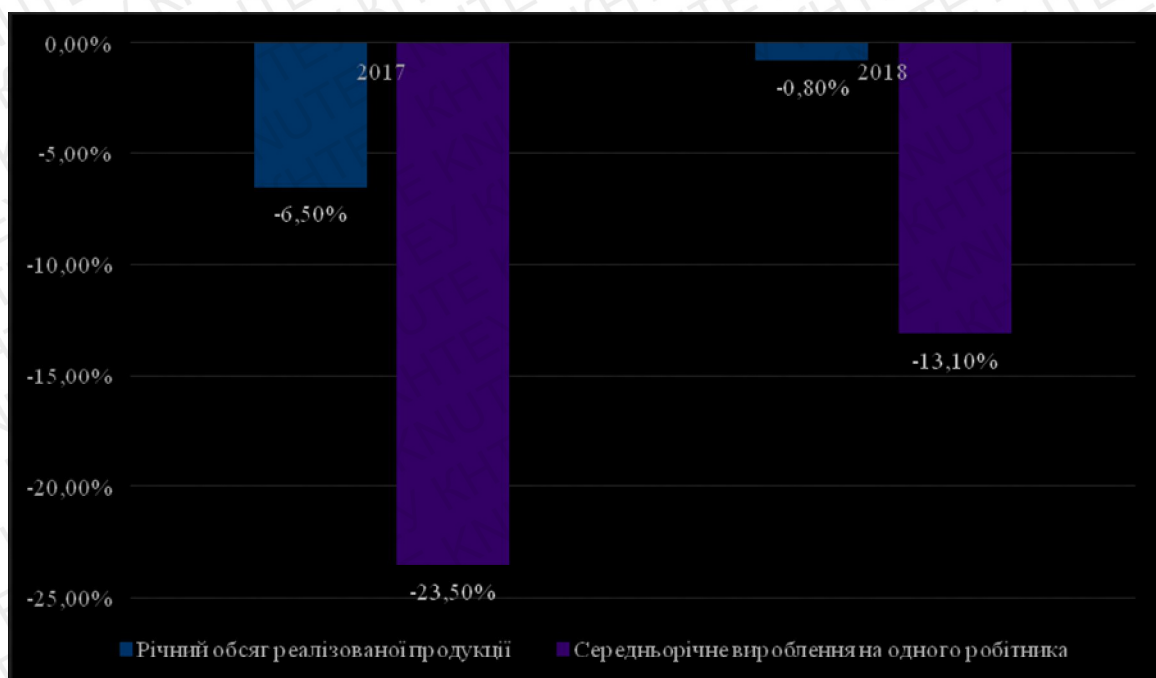


Рис. 2.7. Темп приросту обсягу реалізації продукції та чисельності персоналу ТОВ «Амадео», 2017-2018рр.

Поясненням спаду середньорічного вироблення на одного працівника є, насамперед, збільшення чисельності штату та зменшення обсягу продажів, що видно на рис. 2.7: темп приросту обсягу реалізованої продукції менший ніж темп приросту чисельності працівників. Також зменшення показника середньорічного вироблення обумовлено падінням показників ефективності магазинів, що були відкриті найпершими.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також виступає в ролі побічного показника, що впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом. Розраховується за формулою:

$$Кпл = \frac{R_{зв}}{R_{сп}} \times 100, \text{ де}$$

$R_{зв}$ – чисельність звільнених працівників;

$R_{сп}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Розглянемо дані плинності персоналу у ТОВ «Амадео» за останні 3 роки (табл. 2.8):

Таблиця 2.15

Плинність персоналу у ТОВ «Амадео» за 2016-2018 рр.

Рік	Чисельність звільнених працівників, (Рзв)	Середньооблікова чисельність працівників, (Рср)	Коефіцієнт плинності персоналу (Кпл)
2016	64	179	35,7%
2017	69	212	32,5%
2018	92	250	36,8%

За даними табл. 2.8 та рис 2.8 спостерігаємо високий відсоток плинності персоналу та його зростання, що викликає значні економічні витрати, а також створює організаційні, кадрові та технологічні проблеми.

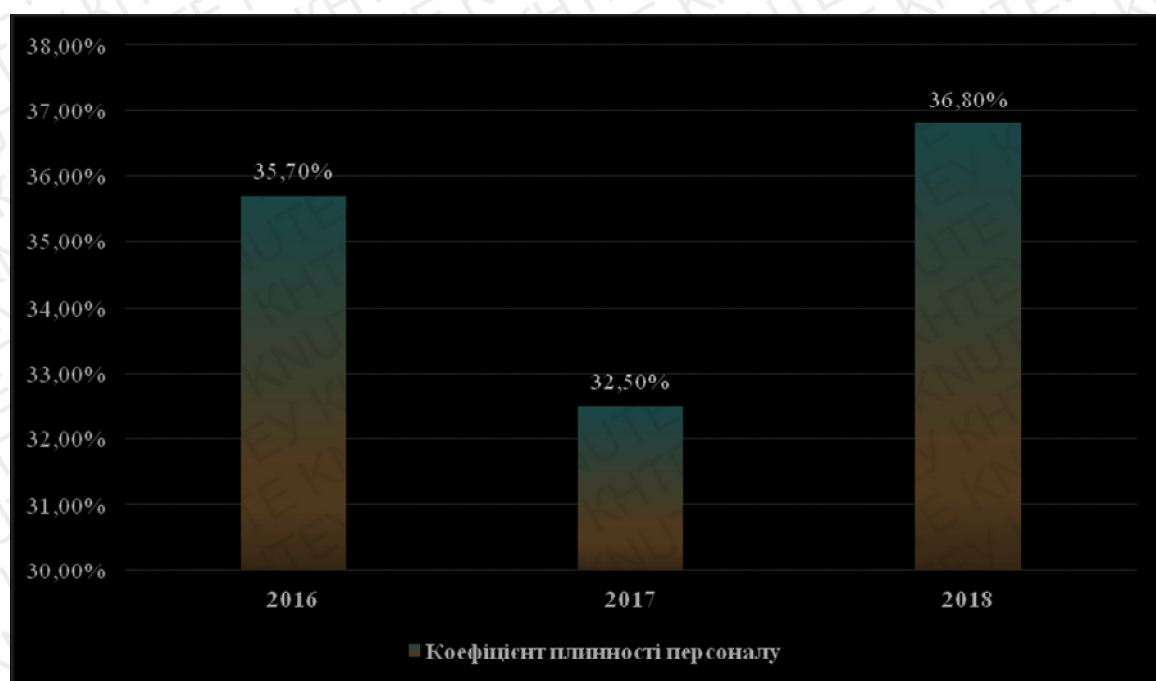


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнту плинності персоналу ТОВ «Амадео» за 2016-2018 рр.

Насправді, така невтішна тенденція спостерігається загалом по ринку праці у 2018 році:

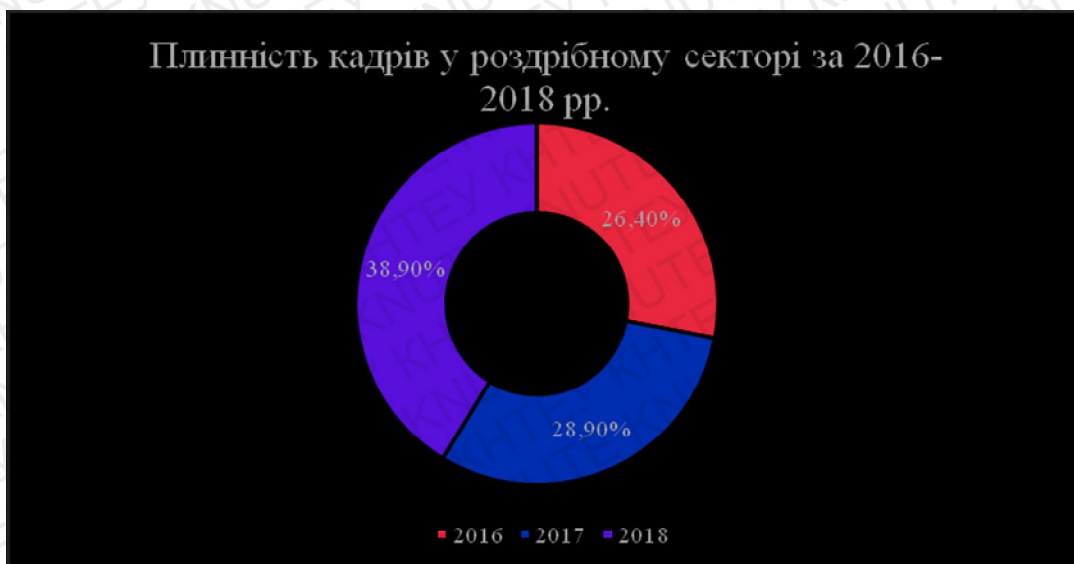


Рис 2.9. Плинність кадрів у роздрібноу секторі за 2016-2018 рр.

Тож можемо зробити висновок, що на ринку праці коефіцієнт плинності ще вищий, ніж на ТОВ «Амадео».

Такий високий коефіцієнт плинності персоналу обумовлений рядом чинників:

- постійне зростання середньоринкової заробітної плати роздрібного персоналу;
- середній рік працівників на підприємстві – 19-24%, основну частину якого складають студенти;
- високий показник міграції на поточний рік.

Основну частину роздрібного персоналу ТОВ «Амадео» складають студенти віком від 18 до 23 років, що й займають більшу частину звільнених працівників. Так у 2018 році звільнено 84 робітника роздробу та 8 працівників офісу; у 2017 звільнено 62 працівника роздробу та 7 працівників офісу та звільнені 2016-го року складають 56 – роздрібний персонал та 8 – офісний.

На звільнення цієї частки персоналу впливає багато причин, одні з яких: неможливість поєднувати навчання та роботу, переїзд до іншої країни на

заробіток, сімейні обставини (шлюб, декрет), незадовільний рівень заробітної плати.

Причини звільнення визначаються під час фінального інтерв'ю зі звільненими працівниками, що проводиться менеджером з персоналу. Фінальне інтерв'ю дає змогу провести відверту бесіду з працівниками та з'ясувати які помилки в управлінні персоналом були допущенні. Фінальне інтерв'ю, традиційно, проводиться раз на місяць у телефонному або письмовому форматі.

Графік роботи у роздрібній мережі складається директором магазину та має неоднорідний характер. Працівники роздрібної мережі працюють за підсумованим облік робочого часу, тому зміни роботи в магазині можуть продовжуватися від 5 до 11 год. До того ж графік кожен місяць змінюється, що вносить складнощі в поєднання навчання та роботи для студентів.

Велику кількість звільнених складають студенти, що виїжджають на роботу за кордон через привабливість більш високої заробітної плати. У 2018 році частка робочого населення, що вирішили заробляти поза межами України склала 16% працездатного населення країни.



Рис. 2.9. Динаміка міграції з України за 2016-2018 рр.

Також основну частину персоналу ТОВ «Амадео» складають жінки через специфіку роботи з жіночими ювелірними виробами, тому часткою звільнених ще є жінки, що вийшли заміж та переїхали жити закордон.

Через зростання за останні чотири роки курсу іноземних валют, зараз складно постійно утримувати стабільний задовільний рівень заробітної плати. Тому багато працівників шукають умов, що задовольнили б їх в інших компаніях. Через це компанія щорічно переглядає суму окладів для роздрібних та офісних працівників, що несе за собою підвищення заробітної плати в середньому на 25%.

Розглянемо частку звільнених з кожної наведеної причини за 2017 та 2018 рік.

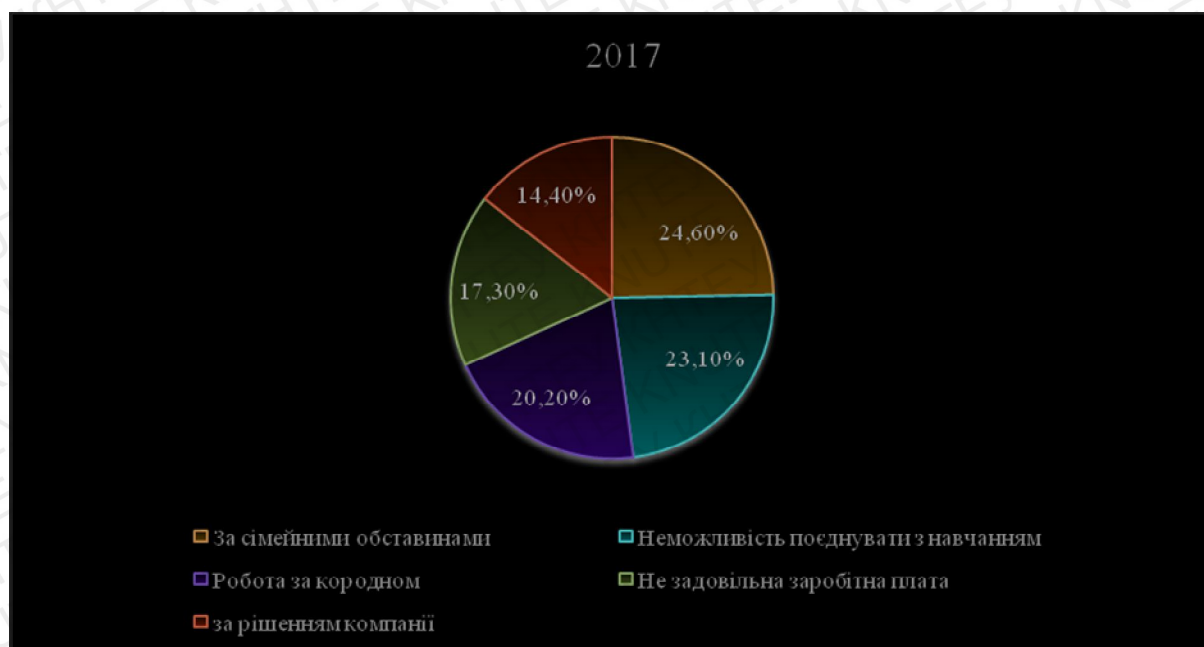


Рис. 2.10. Причини звільнення працівників ТОВ «Амадео» за 2017 р.

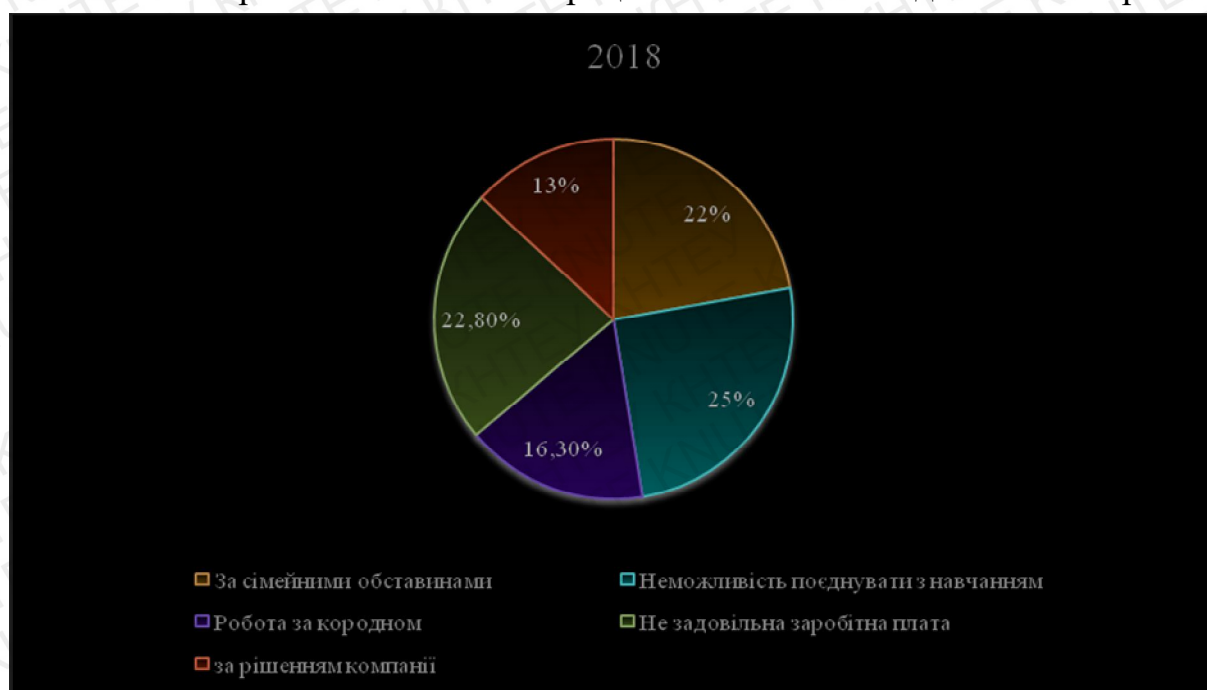


Рис. 2.11. Причини звільнення працівників ТОВ «Амадео» за 2018 р.

За даними рис. 2.10 и 2.11 бачимо, що найбільшу частку звільнених, складають працівники, що пішли з компанії через сімейні обставинами (24,6 і 22%), наступні за величиною – звільнені через навчання (23,1% та 25%). Велику кількість складають співробітники, що поїхали працювати до інших країн (20,2% та 16,3%).

Діюча бізнес-модель компанії побудована на наступних факторах: рівень заробітної плати середній за ринком, що веде до плинності кадрів на фоні великої кількості запропонованих вакансії на ринку, але гарно побудована система навчання та грамотно побудована система KPI дозволяє забезпечувати високий рівень продажів та середньорічне вироблення на одного працівника.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Амадео», що діє на підставі статуту, являється офіційним дистриб'ютором світового ювелірного бренду PANDORA та є суб'єктом господарювання, основною діяльністю якого виступає роздрібна торгівля ювелірними прикрасами.

З даних вказаних, проаналізованих у підрозділі 2.1 видно, що для компанії 2016 рік був досить нестандартний, виручка від реалізації найбільша, але валовий прибуток найменший за всі періоди. В цей період собівартість продукції складала 81%, для порівняння наступні роки цей показник складав 35-36%.

Ліквідність компанії зависока, особливо в 2017 році. В 2018 ситуація вирівнялась, зависоке значення поточної ліквідності за рахунок короткострокового займу в інший бізнес.

Не зважаючи на те, що по показниках ділової активності найкращим був 2016 рік, з позиції прибутковості бізнесу це був найгірший рік. Але ця стратегія була свідома, в 2016 році компанія завоювала долю ринку, в 2017 - отримала найбільший прибуток, а в 2018 – почала інвестиції в інший бізнес.

Розглянувши основні сильні та слабкі сторони, можна зазначити, що сильні сторони дають змогу реалізації можливостей ТОВ «Амадео», що призведе до збільшення прибутку підприємства, але слабкі сторони будуть дещо уповільнювати цей процес. Вітчизняні виробники ювелірних прикрас стрімко розвиваються, це може призвести до зменшення попиту на продукцію бренду в основного сегменту покупців – молоді, адже на сьогоднішній день тенденція така, що популярністю користуються найбільш унікальні ювелірні вироби, створені під замовлення в єдиному екземплярі.

ТОВ «Амадео» закупляє ювелірні вироби, обладнання для роздрібних магазинів та маркетингову продукцію в таких країнах: Данія, Німеччина, Таїланд.

Високий обсяг імпорту продукції у 2016 році обумовлений розширенням роздрібною мережі та завоюванням компанією долі на ювелірному ринку України.

2017 рік характеризується зниженням обсягу імпорту товару через недоцільність закупівлі у 2016 році. Це рішення було елементом бізнес-стратегії нового генерального директора компанії.

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.

Діюча бізнес-модель компанії побудована на наступних факторах: рівень заробітної плати середній за ринком, що веде до плинності кадрів на фоні великої кількості запропонованих вакансії на ринку, але гарно побудована система навчання та грамотно побудована система KPI дозволяє забезпечувати високий рівень продажів та середньорічне вироблення на одного працівника.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АМАДЕО»

3.1 Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Амадео»

Система управління персоналом на будь-якому підприємстві потребує постійного удосконалення через постійні економічні, політичні та демографічні зміни у країні. Управління персоналом набуває дедалі актуального значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху реалізації його стратегії розвитку. На сьогоднішній день основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – є підбір, формування кадрів, з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших.

Система управління персоналом на ТОВ «Амадео» не досконала, але має гарні показники для перспективного розвитку.

Виходячи з виявлених проблем ТОВ «Амадео», маємо такі напрями для розвитку системи управління персоналом компанії: розвиток системи підбору персоналу, вдосконалення інформаційного забезпечення, вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток системи оцінки кадрів, створення кадрового резерву.

Проаналізувавши усі показники ефективності системи управління персоналом ТОВ «Амадео», маємо такі рекомендації для удосконалення системи управління кадрами:

Таблиця 3.1

№	Проблема	Рекомендації щодо вирішення	Очікуваний результат
1	Зависокий коефіцієнт плинності персоналу	- реструктуризація системи підбору персоналу; - створення кадрового резерву;	Створення стабільного висококваліфікованого персоналу. Зменшення чисельності звільнених.
2	Відсутність досконалого інформаційного забезпечення	- створення онлайн платформи для відстеження статистики економічних показників	Рациональний аналіз ключових показників ефективності. Своєчасне прийняття рішень щодо покращення системи управління персоналом.
3	Зниження показника середньорічного вироблення на одного працівника	- розвиток системи мотивації працівників; - впровадження системи ротації персоналу	Збільшення обсягу реалізації продажів.

Основною проблемою системи управління персоналом ТОВ «Амадео» є високий відсоток плинності персоналу. Цей недолік зумовлює потребу у вдосконаленні системи підбору кадрів. Звертаючи увагу на основні причини звільнення робітників, а саме: міграція на роботу за кордон та неможливість поєднувати роботу з навчанням, рекомендовано змінити критерії з підбору працівників. Збільшення середнього віку працівників призведе до зменшення частки студентів серед персоналу, а отже і до зменшення проценту звільнених за вищепереліченими причинами.

Також система підбору персоналу колег з Польщі і Данії, що має основну ідею «be yourself», наголошує віддавати перевагу зацікавленість кандидата у даній

вакансії та його любов до бренду. Це дозволяє підбирати якісний персонал, що більше зацікавлений ідеєю бренду, ніж грошовим винагородженням за його роботу. В такому разі перед матеріальною мотивацією має перевагу саме нематеріальна, що є менш затратною для компанії.

Внутрішнє середовище компанії теж має бути максимально гнучким, адаптивним, готовим до змін та інновацій, в цьому середовищі бажано створити умови для творчості, винаходів, експериментів.

Подібний формат ставить досить високі вимоги до особистісних якостей і компетенцій персоналу, так званих «soft skills» і дещо менше до «hard skills» (формальні знання та навички), оскільки останні швидко застарівають і знецінюються. Тому в такій культурі більше цінується співробітник, здатний швидко опанувати нові знання та вміння, ніж той, який уже має певний досвід роботи. Все це призводить до того, що роль HR-менеджера у підборі значніша ніж при інших типах корпоративних культур.

Таблиця 3.2

Hard skills	Soft Skills
Для оволодіння важливі логіка та інтелект, які вимірюють рівнем IQ	Важливий високий коефіцієнт емоційного інтелекту EQ
Наявність та рівень «твердих» навичок перевіряють за допомогою екзаменів та атестацій	Прояв «м'яких» навичок складно відстежити, виміряти та показати
Практично не змінюються, незалежно від специфіки підприємства	Потребують адаптації під конкретну аудиторію та ситуацію
Набуваються шляхом аналізу та запам'ятовування готового матеріалу	Формування навичок засновано на особистому досвіді

Слід зазначити, що система розвитку професіональних навичок персоналу ТОВ «Амадео» теж потребує вдосконалення та запровадження інноваційних методів.

Одним з основних методів боротьби з високим коефіцієнтом плинності персоналу ТОВ «Амадео» є впровадження кадрового резерву. Під кадровим резервом розуміють групу працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і

особистісних якостей, які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для займання цих посад.

На схемі 3.1 викладено основні завдання кадрового резерву.

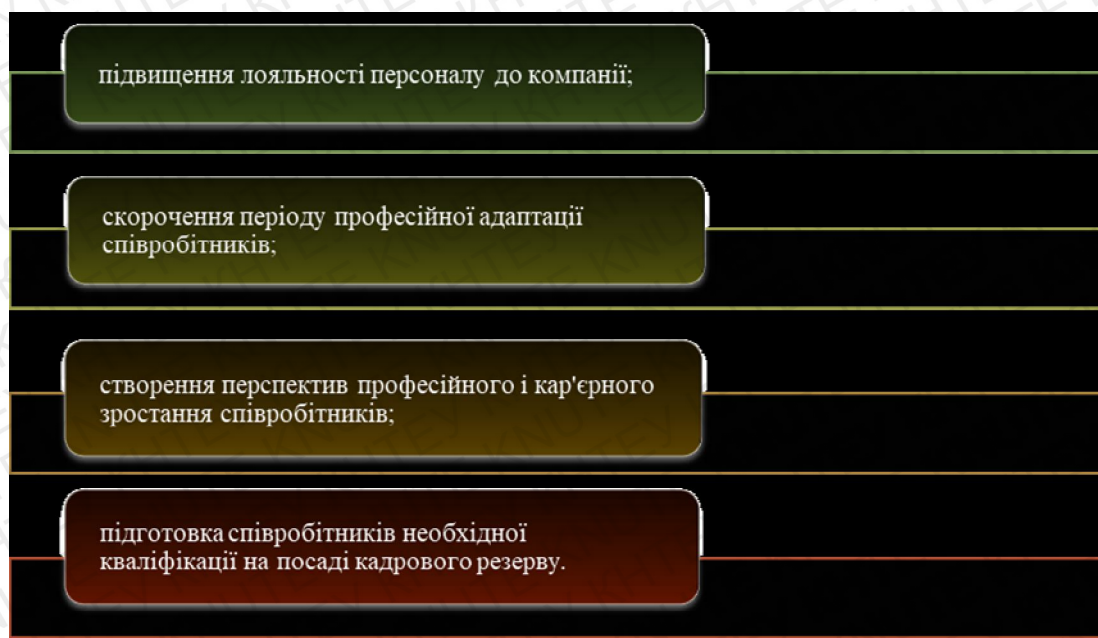


Рис. 3.1. Завдання кадрового резерву.

Підготовка кадрового резерву є стратегічним пріоритетом для більшості розвинутих підприємств. Наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування на ключові для підприємства посади, гарантує кадрову безпеку бізнесу.

Враховуючи масштаб і складність завдання, робота зі створення кадрового резерву вимагає комплексного підходу та ретельного планування.

Під час проходження практики на підприємстві ТОВ «Амадео» було виявлено та представлено керівництву ряд проблем, такі як відсутність актуальної аналітики по HR процесам. На ТОВ «Амадео» проводиться аналітика за плинністю по підприємству та по ринку, але немає актуальних даних плинності по магазинам, вікової статистики, відсутня кореляція вік-стаж та регіон-плинність.

Також продажі відстежуються загальні за місяць, не беручи до уваги суму продажів на одного співробітника та продажі на годину. Це виключає можливість вчасно та швидко користуватися аналітикою та приймати рішення щодо покращення системи управління персоналом або введення нової штатної одиниці.

Вдосконалення інформаційного забезпечення за допомогою статистичної онлайн-платформи дозволить коректно аналізувати показники ефективності роботи персоналу, вчасно виокремлювати магазини з найнижчими показниками та впроваджувати заходи з поліпшення продуктивності праці цих торгових точок.

Одним з напрямів запобігання падіння показнику середньорічного вироблення на одного працівника може стати впровадження системи ротації персоналу. Закордоном цей процес відомий як метод професійного розвитку працівників Secondment, що передбачає відрядження співробітника на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішній, коли відряджають працівника усереднені організації та зовнішнім, коли робітник набуває нового досвіду в іншій компанії. Але за законодавством України працівники, що працюють на роздрібних точках реалізації ювелірної продукції повинні підписати Договір матеріальної відповідальності на місці роботи, що ускладнює переміщення співробітників між роздрібними магазинами міста та інших регіонів, а, відповідно і впровадження даного методу професійного розвитку.

Падіння показнику середньорічного вироблення – це, перш за все, глобальна проблема бренду PANDORA на світовому рівні. У третьому кварталі 2018 року доходи всієї групи франчайзі бренду зменшилися на 3%, прибуток від роздрібною мережі, що належить PANDORA збільшився на 34% у порівнянні з попереднім роком, з яких 33% продажів пов'язані з відкриттям нових магазинів.

Локально проблема падіння продажів торкнулась ТОВ «Амадео» з тих же причин. Питома вага реалізації продукції пов'язана з відкриттям нових роздрібних точок та інтернет-магазину. «Старі» магазини, тобто ті, що були відкриті першими в Україні мають спадаючу тенденцію продажів через відсутність ефективної системи мотивації.

Якщо слідувати методам рішення цієї проблеми глобального офісу PANDORA, має сенс ввести новий спосіб оцінки ефективності роботи магазинів «Like for like» (LFL), що передбачає порівняння показників магазину, не з іншими

торговими точками збуту продукції, а з показниками того ж самого магазину, але за попередній період.

Для залучення персоналу «старих» магазинів до підвищення рівня продажів допоможе концентрація уваги роздрібного персоналу на показнику LFL, а також впровадження додаткової мотивації (колективного грошового бонусу) за позитивну динаміку цього показника.

3.2 Розробка комплексу заходів по управлінню персоналом ТОВ «Амадео»

Розробка комплексу заходів по управлінню персоналом потребує чіткої системи впровадження інноваційних технологій та коректного розрахунку витрат на впроваджувані заходи.

Першим напрямком до вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Амадео» є реструктуризація системи підбору кадрів. Цей захід не потребує додаткових витрат на реалізацію але буде надійний фундамент в обличчі висококваліфікованої згуртованої команди. ТОВ «Амадео» потребує не кількісного, а якісного поповнення персоналу, що допоможе знизити коефіцієнт плинності кадрів.

Система підбору персоналу ТОВ «Амадео» потребує впровадження методу відбору кандидатів «за компетенціями». Цей метод допоможе загострити увагу не тільки на професійних навичках кандидатів, але й на особистісні якості, які характеризуватимуть їх зацікавленість у вакансії, інтерес до бренду та поведінкові особливості у певних робочих ситуаціях. Рекомендовано ввести наступне опитування кандидатів «за компетенціями»:

Таблиця 3.3

Опитування за компетенціями в ТОВ «Амадео»

Ефективність (орієнтація на результат)		Ефективність (орієнтація на результат)	
A	Наведіть приклад ситуації, коли Вам необхідно було виконати роботу/задачу у жорстко встановлені терміни.	A	Дії
A1	1. Як Ви розпланували виконання даної задачі?	A1	Діє без нагадувань. Замість фраз «не знаю», «не пам'ятаю», «постараюсь», каже «я з'ясую як це робити», «я зроблю».
A2	2. Яка була ціль виконання даної задачі? 3. В який термін Вам було необхідно виконати цю задачу?	A2	Приймаючи задачу, задає уточнювальні питання: ціль виконання, критерії очікуваного результату, критерії якості, терміни.
A3	4. Як ви віднеслися до виконання цієї задачі? Чи подобається Вам виконувати задачі подібного роду в строго обмежені терміни?	A3	Проявляє ентузіазм та зацікавленість до цілі.
A4	5. Чи продумували Ви інші варіанти рішення цієї задачі?	A4	Пропонує як мінімум 3 варіанти рішення робочої ситуації.
B	6. З чого ви почали роботу над задачею?	B	Результат
B1	7. З яких етапів складалося виконання задачі? Які дії Ви виконували на кожному етапі? З якими труднощами Ви зіткнулися? Як діяли?	B1	Діє згідно цілі. Робить послідовні кроки, проявляє наполегливість у досягненні результату.
B2	8. В який термін Ви виконали задачу? 9. Який результат Ви отримали? Як ви визначили, що результат відповідає очікуванням керівника/замовника? Як можна виміряти Ваш результат?	B2	Досягає реалізації поставлених цілей в термін. Порівнює отриманий результат з очікуванням. Критерії отриманого результату співпадають з очікуванням. Результат конкретний та його можна виміряти.
B3	10. Як Ви вважаєте, Ваш результат був максимально вигідним для Компанії? Чому? Як Ви вплинули на досягнення загального максимально вигідного результату Компанії? В чому Ви можете виміряти вигоду?	B3	Досягає результату максимально вигідного для Компанії (досягнення цілей Компанії, ефективне використання ресурсів, матеріальна вигода).

Введення спеціального опитування не потребує витрат на реалізацію та спеціального документального оформлення, але слід ввести його окремим етапом проведення співбесіди у нормативний документ ТОВ «Амадео» «Опис підбору персоналу Амадео».

На сьогоднішній день найпоширенішою тенденцією, що вирішує проблеми залучення персоналу стало формування кадрового резерву. Ефективність цієї політики пояснюється тим, що наявність кадрового резерву мінімізує ризик втрат

теоретичної та практичної бази знань на підприємстві при звільненні працівника. Перевагами створення кадрового резерву підприємства є: прискорення процесу адаптації нового співробітника на підприємстві; зменшення втрат кваліфікованих працівників через відсутність перспектив кар'єрного зростання.

Мета формування кадрового резерву – своєчасне і якісне забезпечення Компанії ефективними співробітниками роздрібної мережі необхідної кваліфікації.

Процес формування кадрового резерву проходить в декілька етапів (рис 3.2)

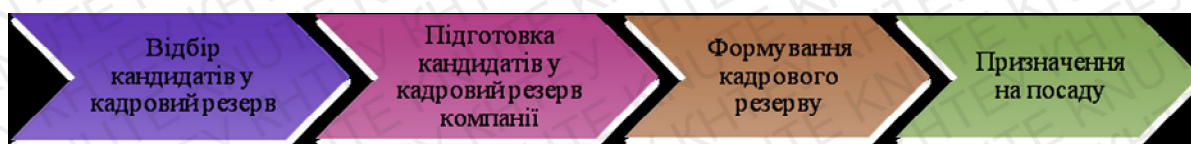


Рис. 3.2. Етапи формування кадрового резерву.

Перший етап формування кадрового резерву включає в себе висунення співробітників в кадровий резерв та оцінку висунених кандидатів. Про своє бажання бути кандидатом кадрового резерву співробітник може заявити безпосередньому керівникові або менеджерів з управління персоналом після початку старту набору наступної групи резервістів.

Усі співробітники, незалежно від способу висунення в кадровий резерв, проходять процедуру оцінки, що відповідає тій посаді, на яку вони претендують. Процедура оцінки кандидатів до кадрового резерву може включати наступні заходи: тестування щодо знання продуктів та технологій, оцінка наявності необхідних компетенцій, проходження всіх дистанційних програм навчання, аналіз поточних показників працівника.

За умовами другого етапу, згідно з рекомендаціями, отриманими за підсумками оцінки, формуються групи навчання і програми підготовки кандидатів в кадровий резерв. Перед початком програми між кандидатом і Компанією укладається договір, що визначає умови навчання.

Згідно з третім етапом, формування кадрового резерву, оцінка результатів програми підготовки кандидатів здійснюється компанією на підставі інформації щодо проходження всіх обов'язкових програм навчання.

Під час фінального четвертого етапу формування кадрового резерву, відбувається призначення на посаду після включення співробітника в кадровий резерв компанії.

Враховуючи масштаб і складність завдання, робота зі створення кадрового резерву вимагає комплексного підходу та ретельного планування. Неправильно визначена послідовність дій у роботі з резервом або пропуск важливого етапу ставить під загрозу якість і результативність усієї роботи.

Результатом послідовного виконання дій із формування кадрового резерву підприємства є просування підготовлених «резервістів» на цільові посади та збереження кадрового потенціалу підприємства за рахунок утримання перспективних працівників у кадровому резерві.

Навчання кандидатів до Кадрового резерву повинно проходити за чітким графіком:

Таблиця 3.4

Модуль	Строк	Назва	Формат навчання
Модуль №1	1 тиждень	Загальна інформація про проект	Дистанційне навчання, online знайомство, визначення очікувань
Модуль №2	4 тижня	Сервіс	Дистанційне навчання, перегляд фільму, вивчення книги Д.Мітчела, проходження тестування та перевірки «таємним покупцем»
Модуль №3	3 тижня	Фінансова грамотність	Дистанційне навчання фінансовим показникам, практичні завдання щодо розрахунку КРІ магазину та особистих показників
Модуль №4	2 дні	Компетенції менеджера та підбір персоналу	Тренінг 2 дні щодо функцій менеджменту «планування, організація, мотивація, контроль» та формату підбору персоналу
Модуль №5	3 тижня	Мерчендайзінг	Дистанційне навчання оформленню вітрин, аудит оформлення вітрин магазину, фотозвіти та робота з помилками.
Модуль №6	2 тижня	Касова дисципліна та порядок проходження перевірок контролюючими органами	Дистанційне навчання та проходження тестування
Модуль №7	2 тижня	Формат проведення зібрань трудового колективу	Дистанційне навчання, практичні завдання та отримання зворотного зв'язку від директорів магазинів
Модуль №8	3 тижня	Наставництво та навчання персоналу	Дистанційне навчання та практичні завдання
Модуль №9	2 тижня	Повтор матеріалів попередніх модулів	Дистанційне навчання
Модуль №10	2 дні	Assessment центр та захист власних проектів	Очний захід та урочисте завершення проекту

Створення кадрового резерву потребує чітких розрахунків витрат, які слід включити у формування бюджету на наступний рік.

Таблиця 3.5

Розрахунки витрат на впровадження кадрового резерву ТОВ «Амадео»

№ модуля	Витрати (грн.)	Призначення витрат
Модуль № 1	5900 грн./в міс.	Проведення усіх модулів, окрім №4 та №10 буде проводитися дистанційно, тому вони потребують лише витрат на обслуговування сайту дистанційного забезпечення
Модуль № 2		
Модуль № 3		
Модуль № 5		
Модуль № 6		
Модуль № 7		
Модуль № 8		
Модуль № 9		
Разом:	70 800	
Модуль № 4	80 000	Проживання у готелі;
	30 000	Проїзд до місця проведення тренінгу;
	30 000	Добові виплати;
Разом:	140 000	
Модуль № 10	13 000	Проживання у готелі;
	15 000	Проїзд до місця проведення тренінгу;
	15 000	Добові виплати;
	14 400	Харчування;
	14 000	Витрати на командні заходи;
Разом:	71 400	

Отже, впровадження кадрового резерву потребує внесення у формування бюджету на наступний рік суми у 282 200 грн. Це також допоможе зробити ефективний вклад коштів у стратегію розвитку компанії.

Для розвитку системи інформаційного забезпечення ТОВ «Амадео» необхідно сформувати статистичну онлайн-платформу для аналітики поточних показників ефективності. Розробка онлайн-платформи коштує 20 000 грн., щомісячне обслуговування коштуватиме 10 000 грн.

Система мотивації персоналу ТОВ «Амадео» потребує впровадження додаткового грошового бонусу для магазинів, чії показники продажів перебувають у стані падіння. Рекомендовано впровадити додаткове грошове

винагородження за позитивну динаміку порівняно до попереднього періоду (показник LFL).

Таблиця 3.6

Розрахунок додаткового бонусу за показники LFL

	Колективна премія	
	Низький сезон (січень-листопад)	Високий сезон (грудень)
Зростання LFL	0,3%	0,1%
Учасники: магазини, продажі яких спадають порівняно з аналогічним попереднім періодом.		
Розподіл премій: пропорційно відпрацьованому часу.		

Премія розраховується від загальних продажів роздрібного персоналу певного магазину за місяць, у разі позитивної динаміки порівняно з показниками ефективності попереднього періоду.

Введення методу професійного розвитку працівників Secondment також потребує певних витрат (табл.3.7)

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на відрядження одного працівника ТОВ «Амадео»

Призначення витрат	Витрати, грн.
Проїзд (в обидві сторони)	800
Проживання у готелі (3 дні)	3 600
Добові виплати (3 дні)	900
Разом:	5 300

Планується відрядити за наступний рік 19 працівників роздрібного персоналу для поліпшення техніки продажів торгових точок з найгіршими показниками ефективності.

Таблиця 3.8

Загальний розрахунок витрат на впровадження заходів з розвитку системи управління персоналом ТОВ «Амадео»

Заходи до впровадження	Витрати, грн.
Реструктуризація системи підбору персоналу	0
Створення кадрового резерву компанії	282 200
Вдосконалення інформаційного забезпечення	140 000
Вдосконалення системи мотивації персоналу	163 596
Впровадження системи ротації персоналу	100 700
Разом:	686 496

3.3 Прогнозна оцінка впровадження рекомендацій щодо реформування політики управління персоналом на підприємстві

Методи прогнозування — це сукупність операцій і прийомів, які на основі ретроспективних даних, екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) зв'язків об'єкта прогнозування, а також їхніх змін дають можливість передбачати майбутній його розвиток.

Для прогнозування результату впровадження нововведень до системи управління персоналом ТОВ «Амадео» слід розглянути «Дерево цілей» (рис. 3.4).

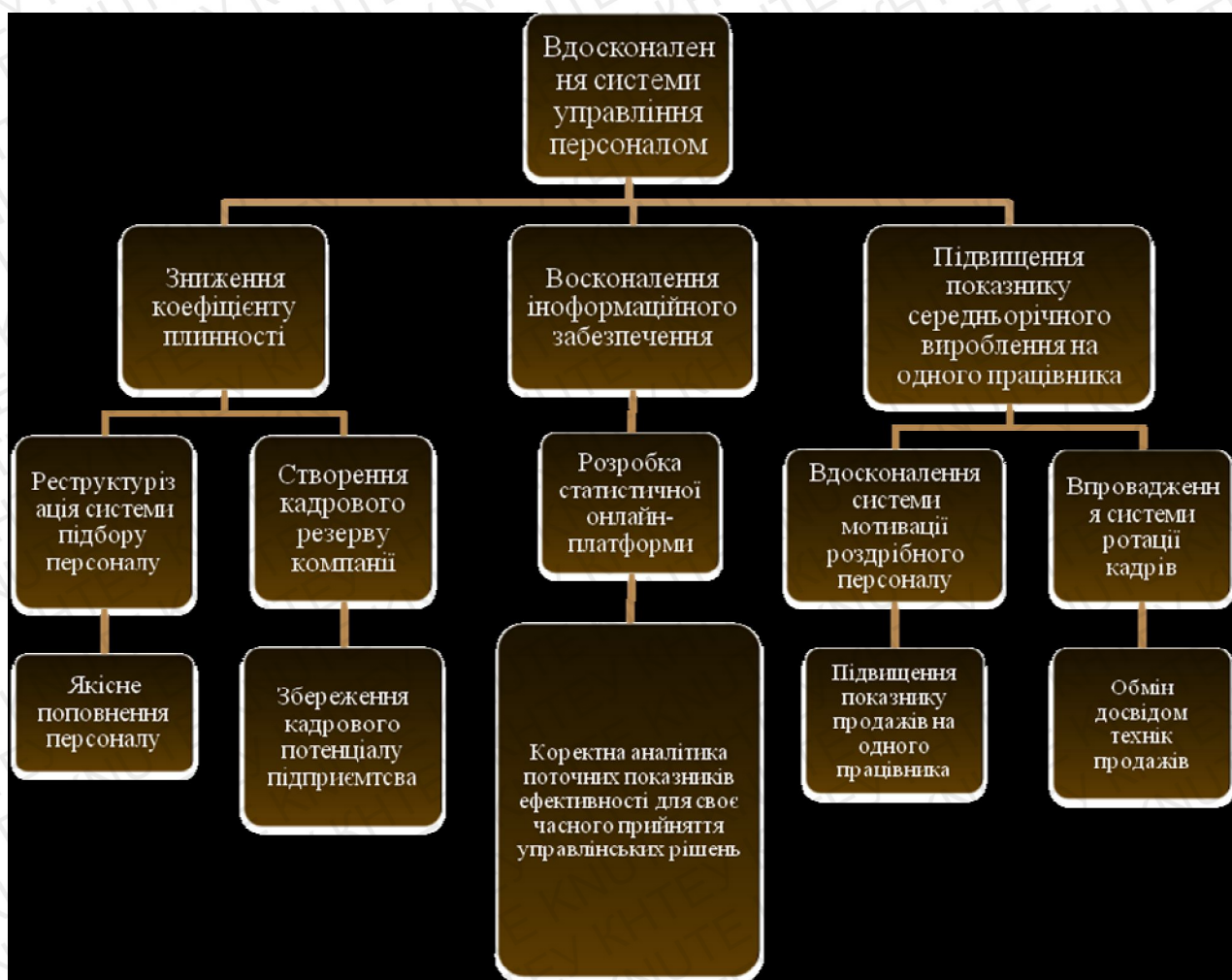


Рис. 3.4. Схема організаційних цілей ТОВ «Амадео»

Схема організаційних цілей – це модель, що дозволяє упорядкувати та об'єднати цілі у єдиний комплекс, продуктом застосування якої повинна стати логічна а проста схема стратегічного управління підприємством. «Дерево цілей» ТОВ «Амадео» чітко відображає план рішення всіх недосконалостей системи управління персоналом компанії, а також очікуваний результат від впровадження рекомендацій щодо реформування політики управління кадрами підприємства.

На 2019 рік заплановано відкриття 4-х нових роздрібних точок реалізації продукції, що збільшить середньооблікову чисельність працівників щонайменше на 21 штатну одиницю. Отже, для зсуву з мертвої точки показника середньорічного вироблення на одну людину, потрібно збільшити продажі, як найменше на 10%.

Таблиця 3.9

Порівняльна оцінка фактичних і прогнозних значень продажів. (при збільшенні на 10%)

№	Фактичне значення продажів, тис. грн. (2018р.)	Прогнозне значення продажів, тис. грн (2019р.)
1	69 845	76 829,5
2	64 580	71 038
3	45 781	50 359,1
4	39 785	43 763,5
5	39 845	43 829,5
6	38 657	42 522,7
7	38 569	42 425,9
8	39 741	43 715,1
9	38 457	42 302,7
10	39 632	43 595,2
11	42 578	46 835,8
12	47 852	52 637,2
Разом:	545 322	599 854,2

Таким чином, за умови збільшення середньооблікової чисельності працівників не більше ніж на 21 штатну одиниці (відкриття 4-ох нових роздрібних магазинів) та збільшення суми продажів на 10% порівняльно з продажами 2018 року, прогнозуємо очікуваний показник середньорічного вироблення на одного працівника.

За даними таблиці 3.8 бачимо, що до кінця 2019 року, за умови збільшення продажів на 10%, компанія вийде на позитивний показник темпу приросту середньорічного вироблення у 1,4%.

Таблиця 3.10

**Порівняльна статистика практичних та прогнозних значень
середньорічного вироблення на одного працівника.**

Річний обсяг реалізації продукції, тис. грн.		Середньооблікова чисельність персоналу		Середньорічне вироблення на одного працівника	
Факт (2018)	План (2019)	Факт (2018)	План (2019)	Факт (2018)	План (2019)
545 322	599 854,2	250	271	2 181	2 213
Темп приросту, %					
10%		8,4%		1,4%	

Спрогнозувати відкриття нових торгових точок з реалізації продукції на 2020-2021 роки неможливо, адже ювелірний ринок досить не стабільний, а також враховуючи тенденцію стрімкого розвитку інтернет-технологій. Отже, при підвищенні суми продажів щорічно на 10% та збереженні показника середньооблікової чисельності працівників в межах 300 штатних одиниць, спостерігатимемо на 2019-2021 роки позитивну динаміку середньорічного вироблення на одного працівника.

Таблиця 3.11

**Прогнозна динаміка середньорічного вироблення на одного працівника
2019-2021 рр.**

2019		2020		2021	
Річний обсяг реалізації продукції	Середньооблік ова чисельність персоналу	Річний обсяг реалізації продукції	Середньооблі кова чисельність персоналу	Річний обсяг реалізації продукції	Середньооблі кова чисельність персоналу
599 854,2	271	659 839,6	292	725 823,5	300
Середньорічне вироблення на одного працівника					
2 213		2 259		2 419	

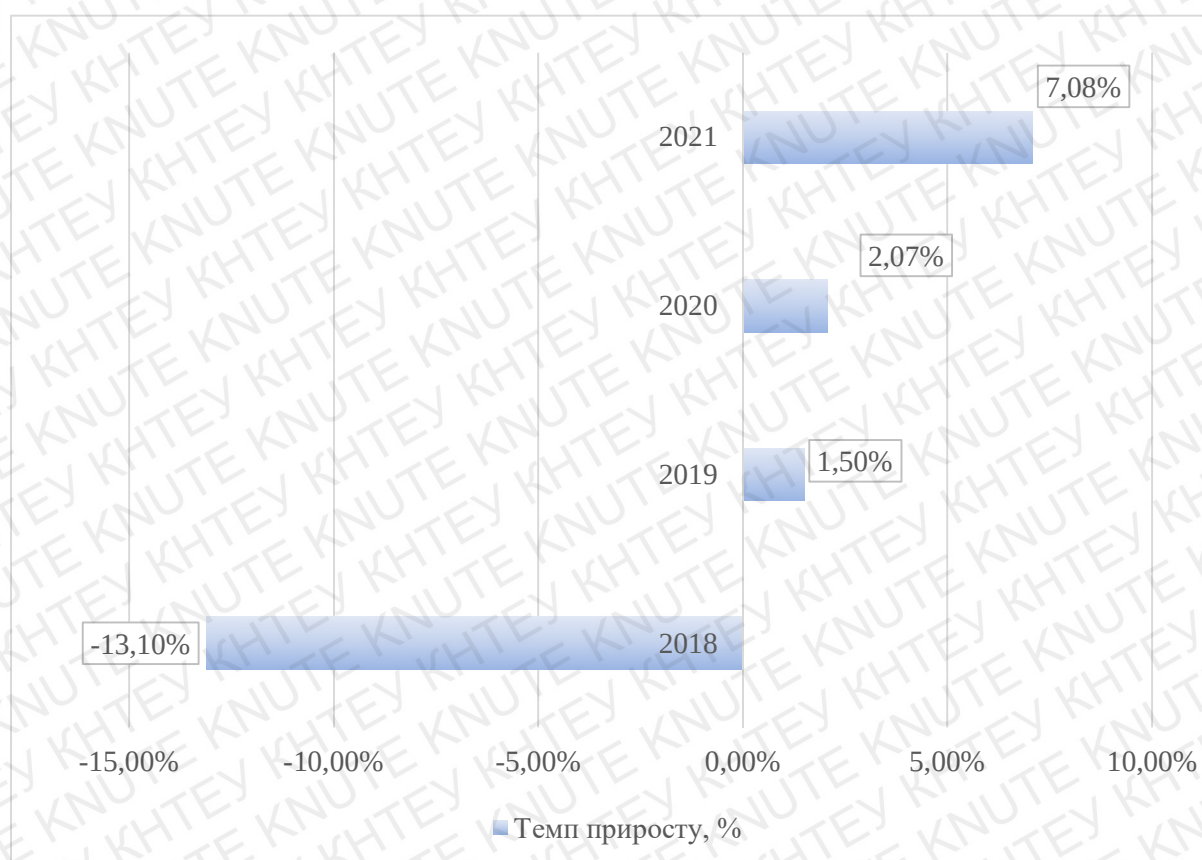


Рис. 3.5. Прогнозний темп приросту середньорічного вироблення на одного працівника на 2019-2021 рр.

На даний момент у системі залучення внутрішніх кандидатів на вакантні посади ТОВ «Амадео», спостерігається така тенденція: 45% адміністраторів стають директорами, а 50% продавців стають адміністраторами. За допомогою створення кадрового резерву можливо підвищити ці показники до 80 і 90% відповідно, що дозволить зменшити коефіцієнт плинності персоналу.

Програма кадрового резерву ТОВ «Амадео» розраховує на навчання 25 штатних одиниць на рік, що дозволить зменшити кількість звільнених. Якщо враховувати, що, якнайменше, 15 «резервістів» відмовляться від звільнення та будуть просунені на бажані посади, то можемо бачити зменшення звільнених на 15 чоловік, що дозволить до кінця 2020 року повернутися до чисельності звільнених у 62 людини, а це на дві штатні одиниці ніж у 2016 році.

Таблиця 3.12

Прогнозна динаміка коефіцієнту плинності на 2019-2021 рр.

Рік	Чисельність звільнених працівників	Середньооблікова чисельність персоналу	Коефіцієнт плинності
2018	92	250	36,8%
2019	77	271	28,4%
2020	62	292	21,2%
2021	47	300	15,6%

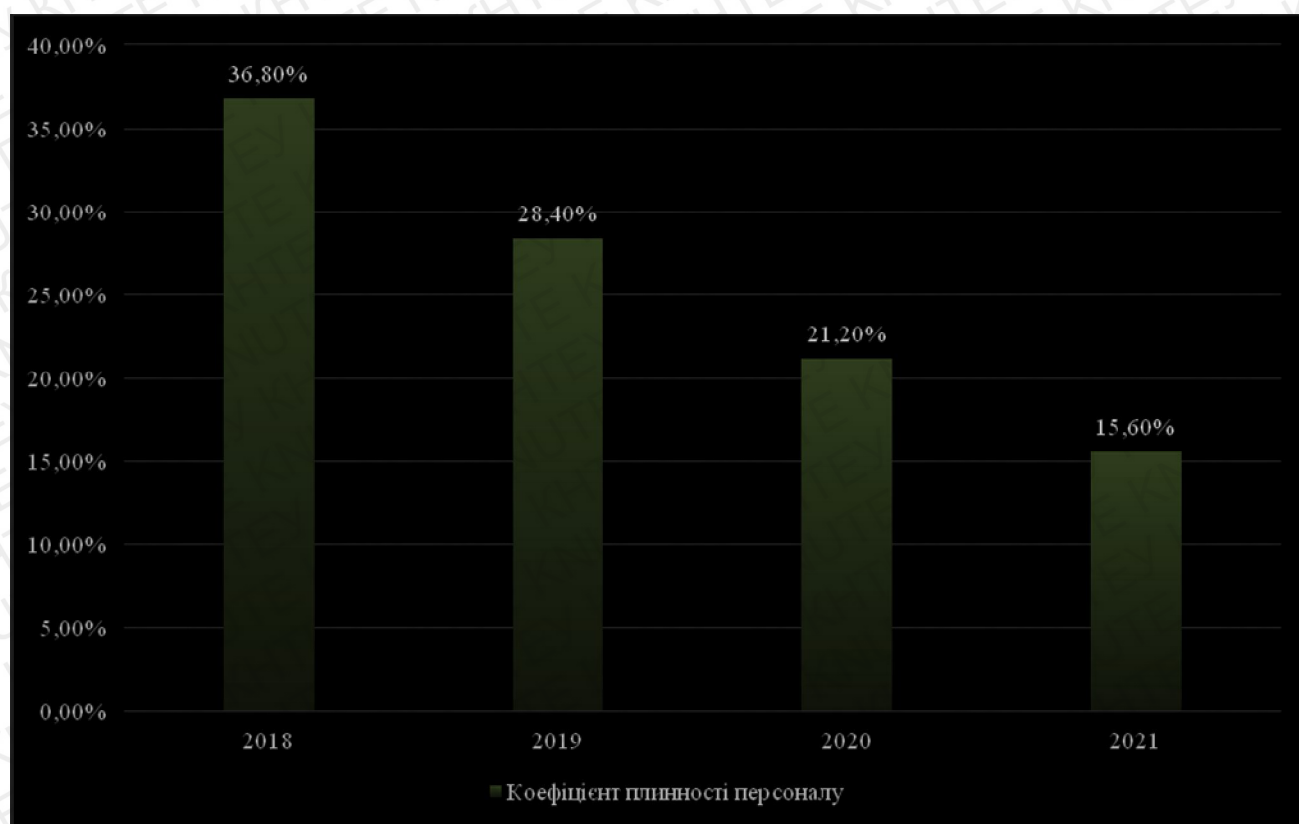


Рис. 3.6 Прогнозна динаміка зменшення коефіцієнту плинності персоналу на 2019-2021 рр.

У 2019 року введення системи кадрового резерву допоможе зменшити коефіцієнт плинності персоналу, щонайменше на 7,68%, за рахунок ефективного закриття відкритих вакансій внутрішніми кандидатами, а у подальші роки сприятиме збереженню суми продажів вакантних посад через швидке їх закриття.

Ефективна робота с даними впливає на ключові бізнес-результати, тому аналітика в HR-функції стає актуальною темою. Тому ТОВ «Амадео» потребує розробки онлайн-платформи для статистики даних. Якщо казати про переваги цього нововведення, то слід зазначити, що за опитуванням MIT Sloan Management Review у партнерстві з IBM Institute for Business Value майже 3000 керівників, менеджерів та аналітиків, працюючих у 30 галузях та 100 країнах, показав, що ефективні компанії використовують аналітику у п'ять разів частіше, ніж інші.

В результаті виявлення проблеми відсутності актуальної аналітики HR-процесів, було прийнято рішення керівництвом компанії розробити на основі інтернет платформи PowerBI, систему миттєвої кадрової аналітики, яка включає в себе плинність не тільки по компанії, а й по роздрібним магазинам, вікову статистику, кореляцію вік-стаж та регіон-плинність. Це дозволяє менеджерам з управління персоналом відстежувати актуальні дані та швидко приймати управлінські рішення щодо підбору, мотивації та вивільнення персоналу.

Таким чином, підводячи підсумки, слід зазначити, що впровадження запропонованих методів та інновацій у системі управління персоналом забезпечить ТОВ «Амадео» кваліфікованими кадрами, що є основним ресурсом будь-якого підприємства. Грамотне побудування системи управління персоналом зумовить формування конкурентоспроможного, стійкого персоналу, що дозволить компанії ТОВ «Амадео» вийти на новий рівень розвитку, підвищити загальну ефективність та продуктивність підприємства та підтримувати високий рівень продажів.

Висновки до розділу 3

Система управління персоналом на ТОВ «Амадео» не досконала, але має гарні показники для перспективного розвитку.

Виходячи з виявлених проблем ТОВ «Амадео», маємо такі напрями для розвитку системи управління персоналом компанії: розвиток системи підбору персоналу, вдосконалення інформаційного забезпечення, вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток системи оцінки кадрів, створення кадрового резерву.

Основною проблемою системи управління персоналом ТОВ «Амадео» є високий відсоток плинності персоналу. Цей недолік зумовлює потребу у вдосконаленні системи підбору кадрів.

Внутрішнє середовище компанії теж має бути максимально гнучким, адаптивним, готовим до змін та інновацій, в цьому середовищі бажано створити умови для творчості, винаходів, експериментів.

Розробка комплексу заходів по управлінню персоналом потребує чіткої системи впровадження інноваційних технологій та коректного розрахунку витрат на впроваджувані заходи.

На 2019 рік заплановано відкриття 4-х нових роздрібних точок реалізації продукції, що збільшить середньооблікову чисельність працівників щонайменше на 21 штатну одиницю. Отже, для зсуву з мертвої точки показника середньорічного вироблення на одну людину, потрібно збільшити продажі, як найменше на 10%.

При підвищенні суми продажів щорічно на 10% та збереженні показника середньооблікової чисельності працівників в межах 300 штатних одиниць, спостерігатимемо на 2019-2021 роки позитивну динаміку середньорічного вироблення на одного працівника.

Програма кадрового резерву ТОВ «Амадео» розраховує на навчання 25 штатних одиниць на рік, що дозволить зменшити кількість звільнених. Якщо враховувати, що, якнайменше, 15 «резервістів» відмовляться від звільнення та будуть просунені на бажані посади, то можемо бачити зменшення звільнених на

15 чоловік, що дозволить до кінця 2020 року повернутися до чисельність звільнених у 62 людини, а це на дві штатні одиниці ніж у 2016 році.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку господарювання, підприємства щоденно вирішують велику кількість задач різних рівнів складності. Під час цього процесу виникають різноманітні проблеми. Рівень організації роботи даного підприємства обумовлює швидкість та якість вирішення певних задач, за наявності різних проблем. Персонал – це фундамент будь-якого підприємства, через відсутність якого існування останнього унеможлиблюється. Ефективність роботи суб'єкта господарювання напрямку залежить від якості виконання трудових функцій персоналом та методів управління кадрами.

Задля продуктивного функціонування системи управління персоналом, слід з особливою увагою проробити кожен її підрозділ.

Фундаментом будь-якої системи управління персоналом є найм. Грамотний найм персоналу – це шлях до формування сильної, кваліфікованої, згуртованої команди, яка забезпечить продуктивну діяльність підприємства.

Зріст середньорічного вироблення на одного працівника ТОВ «Амадео», що обумовлено, перш за все, відкриттям нових роздрібних магазинів на території України, а також введенням нового інтернет-каналу продажів продукції. Таким чином, можна зробити висновок, що ще не досягнута насиченість ринку, тому відкриття нових товарних точок на цьому етапі розвитку компанії є економічно обґрунтованим та необхідним.

Діюча бізнес-модель компанії ТОВ «Амадео» побудована на наступних факторах: рівень заробітної плати середній за ринком, що веде до плинності кадрів на фоні великої кількості запропонованих вакансії на ринку, але гарно побудована система навчання та грамотно побудована система КРІ дозволяє забезпечувати високий рівень продажів та середньорічне вироблення на одного працівника.

Система управління персоналом на ТОВ «Амадео» не досконала, але має гарні показники для перспективного розвитку. Одною з найголовніших проблем ТОВ «Амадео» виявлено відсутність кадрового резерву. Під кадровим резервом

розуміють групу працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей, які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для займання цих посад.

Підготовка кадрового резерву є стратегічним пріоритетом для більшості розвинутих підприємств. Наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування на ключові для підприємства посади, гарантує кадрову безпеку бізнесу.

Дотримуючись рекомендацій щодо підбору персоналу, звертання уваги на особистісні якості кандидатів, компанія ТОВ «Амадео» наблизиться до вирішення проблеми високого коефіцієнта плинності персоналу на підприємстві. Адже матеріальна мотивація – це не єдиний фактор, що сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу. Подяка, взаємоповага, взаємодопомога, розуміння підлеглих тощо відіграють також значну роль в сприянні зростанню зацікавленості працівників, у виконуваній ними, роботі.

Основною проблемою системи управління персоналом ТОВ «Амадео» є високий відсоток плинності персоналу. Цей недолік зумовлює потребу у вдосконаленні системи підбору кадрів. Звертаючи увагу на основні причини звільнення робітників, а саме: міграція на роботу за кордон та неможливість поєднувати роботу з навчанням, рекомендовано змінити критерії з підбору працівників.

Одним з основних методів боротьби з високим коефіцієнтом плинності персоналу ТОВ «Амадео» є впровадження кадрового резерву. Під кадровим резервом розуміють групу працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей, які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для займання цих посад.

У 2019 року введення системи кадрового резерву допоможе зменшити коефіцієнт плинності персоналу, щонайменше на 7,68%, за рахунок ефективного

закриття відкритих вакансій внутрішніми кандидатами, а у подальші роки сприятиме збереженню суми продажів вакантних посад через швидке їх закриття.

Під час проходження практики на підприємстві ТОВ «Амадео» було виявлено та представлено керівництву ряд проблем, такі як відсутність актуальної аналітики по HR процесам. На ТОВ «Амадео» проводиться аналітика за плинністю по підприємству та по ринку, але немає актуальних даних плинності по магазинам, вікової статистики, відсутня кореляція вік-стаж та регіон-плинність.

Розробка на основі інтернет платформи PowerBI, систему миттєвої кадрової аналітики, яка включає в себе плинність не тільки по компанії, а й по роздрібним магазинам, вікову статистику, кореляцію вік-стаж та регіон-плинність, дозволяє менеджерам з управління персоналом відстежувати актуальні дані та швидко приймати управлінські рішення щодо підбору, мотивації та вивільнення персоналу.

Система мотивації персоналу ТОВ «Амадео» потребує впровадження додаткового грошового бонусу для магазинів, чий показники продажів перебувають у стані падіння. Рекомендовано впровадити додаткове грошове винагородження за позитивну динаміку порівняно до попереднього періоду (показник LFL). При підвищенні суми продажів щорічно на 10% та збереженні показника середньооблікової чисельності працівників в межах 300 штатних одиниць, спостерігатимемо на 2019-2021 роки позитивну динаміку середньорічного вироблення на одного працівника.

Впровадження запропонованих методів та інновацій у системі управління персоналом забезпечить ТОВ «Амадео» кваліфікованими кадрами, що є основним ресурсом будь-якого підприємства. Грамотне побудування системи управління персоналом зумовить формування конкурентоспроможного, стійкого персоналу, що дозволить компанії ТОВ «Амадео» вийти на новий рівень розвитку, підвищити загальну ефективність та продуктивність підприємства та підтримувати високий рівень продажів.

Список використаних джерел

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія. Донецьк, 2010. – 348 с.
2. Білорус, Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. - № 1. - С. 184-195.
3. Бородіна Е. Людський капітал як основний джерело економічного росту // Економіка України. 2010. – №7. – С.48-51.
4. Васильєва Н. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Н. А. Васильєва, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. – М. : Юрайт, 2014 – 191 с.
5. Волкова Н.В. Порівняльний аналіз сучасних методів оцінки персоналу з позиції вітчизняних підприємств. Грудень, 2017. – С. 134-137.
6. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни Мотивація персоналу / Менеджмент організацій та адміністрування: навч. Матер. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. – 111 с. – С.5.
7. Гальчак Х. Р. Сучасний механізм управління персоналом в умовах соціального розвитку підприємств // Сучасні проблеми економіки і менеджменту. : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 10–12 листопада 2011 року) / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 207–208.
8. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI // Управління розвитком. – 2015. – № 6 (82). – С. 34-39.
9. ГОСТ19605-74. «Організація праці. Основні поняття, терміни і визначення».
10. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цимбалюк – К.: КНЕУ, 2016 – 398с.
11. Державна статистика України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

12. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Л. Донець, Т. Лиходєдова // Науковий вісник. - 2014. - № 1. - С. 45-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_1_7.
13. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2014. - №14 (168). – Ч.І. – С. 100-104.
14. Завиновська Г. Т. Економіка праці : Навчальний посібник. – 3-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2015.
15. Закон України про колективні договори і угоди. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
16. Закон України про оплату праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
17. Закон України про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
18. Иванова С. «Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час». – М.: Альпина Бизнес Букс., 2017 – 160 с.
19. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 85–89. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf.
20. Ключков К.А. «КРІ мотивація персонала. Полный сборник практических инструментов» / Эксмо., Москва – 2015.
21. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
22. Козлова Г. Стратегічні положення концепції розвитку людських ресурсів в Україні / Козлова Г., Кравченко В., Никифорова В. // Вісник Тернопільської Академії народного господарства. – 2010. - №3. – С.134-142.

23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2015. – 397 с.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2010. – 337 с.
25. Конституція України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.
26. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала : учебный ресурс (учебно-методический комплекс). – М.: МИЭМП, 2016 – 120 с.
27. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
28. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації // Економіка і Фінанси. - 2016. – №3. – С. 15-23.
29. Крупка Я. Д. Інформаційне забезпечення та аналітична оцінка альтернативних інвестиційних ресурсів // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. - Тернопіль, 2016. - Вип. 6. - С. 17-19.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Видання друге, перер. й допов. – К. : «Кондор». – 2014. – 308с.
31. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна; Класич. Приват. Ун-т - Запоріжжя, 2016 – 20с.
32. Маслов Е. Управление персоналом предприятия. – М.: Проспект, 201. – 312 с.
33. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>
34. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 46-50.

35. О. О. Гетьман, О. С. Колеснік // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 10-14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2014_1_4.pdf 2.
36. Олійник О. О. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом підприємства // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. – № 1. - С. 142-149.
37. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2014. – 366 с.
38. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – № 17. – С. 172–180.
39. Перерва П.Г. Управління персоналом та економіка праці : навч. посібник / Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – 521 с.
40. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 173-179.
41. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. - Харків : ХНЕУ, 2014. - 334 с.
42. Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. - № 1. – С. 58-62. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_1_10.
43. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2016. – Вип. 17. – С. 210–218.

44. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2014.
45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2014. – 351 с.
46. Сардак С.Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки / Сардак С.Е., Третяк О.О. ; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац.ун-т ім. О.Гончара, Ф-т міжнар. економіки. Д. : Інновація, 2014. – 157 с.
47. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 315-318.
48. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/>
49. Терехов Д. С. Оцінка ефективності використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємством. - Вісник Хмельницького національного університету 2014. -№ 6, Т. 3. - С. 223-227.
50. Ткаченко А.М. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання / А.М. Ткаченко, А.В. Бакута // Вісник економічної науки України. — 2017. — № 1 (32). — С. 99–102.
51. Щукін І. О. Формування системи управління персоналом на підприємстві / Щукін І. О., Морщенок Т. С. // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1(2).
52. Якименко Н. В., Антіпова А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Н. В. Якименко, А. С. Механізм // Вісник економіки транспорту і промисловості - 2014. - Вип. 45. - С. 221-224.

РЕФЕРАТ**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Амадео», м. Київ)

Студентки 2 курсу

4 м групи

Спеціальності 073

«Менеджмент»

Спеціалізації

«Менеджмент ЗЕД»

Ралітної Альони

Олександрівни

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Головня Юлія Ігорівна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 90 с., 32 табл., 14 діаграм, 3 схеми, 6 додатків, 52 джерела.

Об'єктом дослідження – процес формування системи управління персоналом підприємства торгівлі.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних та методичних аспектів управління персоналом на основі формування та реалізації кадрової політики підприємства торгівлі.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Амадео», м. Київ.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних та методичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження: аналіз й синтез – для дослідження окремо кожної складової кадрової політики, а також у їх єдності, взаємозалежності та взаємозв'язку; абстрактно-логічний підхід – для дослідження сутності понять, визначень і категорій кадрової політики; економіко-статистичний – для оцінки тенденцій і закономірностей розвитку складових кадрової політики, аналізу та впливу її складових на показники соціально-економічного стану підприємства; порівняльно-економічний – для порівняльного аналізу різноманітних процесів, залежностей, тенденцій управління персоналом; табличний – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів досліджень; графічний – для побудови графіків.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД» визначено сутність поняття управління персоналом; охарактеризовано механізм управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД; досліджено методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

У другому розділі «Дослідження рівня управління персоналом ТОВ «Амадео» проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Амадео»; проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Амадео»; надано оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «Амадео».

ТОВ «Амадео» здійснює діяльність у сфері реалізації імпортової продукції. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що не зважаючи на те, що по показниках ділової активності найкращим був 2016 рік, з позиції прибутковості бізнесу це був найгірший рік. Але ця стратегія була свідомою, в 2016 році компанія завоювала долю ринку, в 2017 - отримала найбільший прибуток, а в 2018 – почала інвестиції в інший бізнес. Досліджуване підприємство реалізує на внутрішньому ринку товари імпортовані з Таїланду. У 2018 році імпорт товарів збільшився на 24 653,4 тис. грн., причиною чого являється збільшення роздрібної мережі компанії та відкриття інтернет-магазину для реалізації продукції, а також зміною постачальників ювелірних виробів.

Діюча бізнес-модель ТОВ «Амадео» побудована на наступних факторах: рівень заробітної плати середній за ринком, що веде до плинності кадрів на фоні великої кількості запропонованих вакансії на ринку, але гарно побудована система навчання та грамотно побудована система КРІ дозволяє забезпечувати високий рівень продажів та середньорічне вироблення на одного працівника.

У третьому розділі «Вдосконалення процесу управління персоналом ТОВ «Амадео» визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Амадео»; розроблено комплекс заходів до управління персоналом ТОВ

«Амадео»; надано прогностну оцінку впровадження рекомендацій щодо реформування політики управління персоналом ТОВ «Амадео».

Виходячи з виявлених проблем ТОВ «Амадео», маємо такі напрями для розвитку системи управління персоналом компанії: розвиток системи підбору персоналу, вдосконалення інформаційного забезпечення, вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток системи оцінки кадрів, створення кадрового резерву. Основною проблемою системи управління персоналом ТОВ «Амадео» є високий відсоток плинності персоналу. Цей недолік зумовлює потребу у вдосконаленні системи підбору кадрів. Внутрішнє середовище компанії теж має бути максимально гнучким, адаптивним, готовим до змін та інновацій, в цьому середовищі бажано створити умови для творчості, винаходів, експериментів. Розробка комплексу заходів по управлінню персоналом потребує чіткої системи впровадження інноваційних технологій та коректного розрахунку витрат на впроваджувані заходи.

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Амадео».

