

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління людськими ресурсами підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Менеджмент  
персоналу»

\_\_\_\_\_ Чжан Паньшуай

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_ Дєєва  
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_ Жуковська  
Валентина Миколаївна

**Київ 2019**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1 Особливості управління людськими ресурсами підприємства .....	6
1.2.Оцінювання ефективності управління людськими ресурсами підприємства.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА-LIGHT».....</b>	<b>19</b>
2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	19
2.2. Оцінка організації управління людськими ресурсами підприємства.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА-LIGHT».....</b>	<b>41</b>
3.1. Проект вдосконалення управління людськими ресурсами підприємства	41
Проект вдосконалення управління людськими ресурсами підприємства ТОВ «Нова лайт» .....	42
3.2. Економічна ефективність впровадження заходів щодо управління людськими ресурсами підприємства .....	46
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>65</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В сучасних умовах функціонування для будь-якого підприємства людські ресурси є визначальним чинником для його конкурентоспроможності, особливо важливим є питання управління людськими ресурсами в умовах глобалізації та культурної дифузії. В сучасних умовах людський капітал сприймається як найцінніший актив, а не зайві витрати підприємства, тому управління людськими ресурсами є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства, основною метою якого є не тільки підвищення ефективності праці, але й сприяння самореалізації кожного працівника. Тому саме управління людськими ресурсами стає базовим елементом передбачення та закладання ефективності діяльності всього підприємства.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.*

Проведений аналіз літературних джерел, порівняння підходів та робіт китайських та українських науковців свідчить про те, що проблема удосконалення процесу управління людськими ресурсами на підприємстві не втрачає своєї актуальності, має багато спільних підходів та інструментів, але й відрізняється методами управління, на які впливають ментальні та інші розбіжності. В переважній більшості робіт управління людськими ресурсами розглядається як складова частина загального управління на підприємстві.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи* є дослідження процесу управління людськими ресурсами підприємства за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- визначити особливості управління людськими ресурсами підприємства;
- вивчити методи оцінювання ефективності управління людськими ресурсами підприємства;

- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»;
- проаналізувати та оцінити організацію управління людськими ресурсами підприємства;
- розробити проект вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»;
- провести прогностичну оцінку економічної ефективності впровадження заходів щодо управління людськими ресурсами підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління людськими ресурсами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами підприємства.

*Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи* є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо забезпечення персоналом підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «людські ресурси», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – *фінансових* звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалася наступна *інформаційна база дослідження*: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

*Наукова новизна* роботи полягає в висвітленні сучасного погляду вітчизняних та закордонних вчених на сутність процесу управління

людськими ресурсами з використанням сучасних технологій, інструментарію та досвіду роботи підприємства.

*Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи* полягає в аналізі процесу управління людськими ресурсами на прикладі ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», розроблених конкретних заходів з удосконалення цього процесу з можливістю їх застосування на інших підприємствах.

*Апробація результатів.* Частково результати дослідження висвітлено у статті «Управління людськими ресурсами підприємства», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

*Випускна кваліфікаційна робота складається* зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 64 сторінок, в т.ч. 17 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 3 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Особливості управління людськими ресурсами підприємства**

Нині успіх провідних фірм у розвинених країнах пов'язаний зі створенням високоефективних механізмів управління людськими ресурсами на рівні організації, в основі формування яких – комплексний, стратегічний підхід до використання і розвитку кадрового потенціалу. Стратегічне управління людськими ресурсами дає змогу комплексно підійти до проблем управління персоналом та вирішити їх ефективно не лише з огляду на поточні потреби, але й на довгострокову перспективу. У розвиток методології стратегічного управління людськими ресурсами значний внесок зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як М. Армстронг, К. Скулер, П. Райт, Дж. Мак Махан, П. Друкер, Б. Беккер, М. Хюзелід, Д. Уолкер, М. Деванн, Ч. Фомбрун, Н. Тічі, П. Боксал, Дж. Перел, Дж. Пфедфер, Н. Кльоміна, А. Кібанов, А. Власова, О. Грішнова, В. Безсмертна та ін.

Поява терміна «людські ресурси» (англ. – "human resources"), з одного боку, пов'язується із заміною категорій «трудові ресурси», «кадри» (від фр. – cadres – особовий склад), «персонал» (від лат. – persona – особа, особистість; personalis – особовий, особистий) у розвинутих капіталістичних країнах, а з іншого – витоками теорії людського капіталу у 60-х рр. ХХ ст., у якій почав відбуватися ціннісний підхід до людини-працівника. Історія походження даного терміна є суперечливою й трактується по-різному у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, але відомо, що термін «людські ресурси» почали активно використовувати у 70–80-х рр. ХХ ст. в системі американського менеджменту щодо персоналу підприємств унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві й збагачення підходу термінами «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами».

Управління людськими ресурсами базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує діяльність компанії на запити споживача, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають вимогам оточення і дають змогу компанії досягати конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі [1, с. 31].

Фундаментальною метою управління людськими ресурсами є підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом задоволення її потреби у кваліфікованих, високовмотивованих співробітниках, здатних забезпечити стійку конкурентну перевагу організації [2, с. 132]. Конкурентна перевага у даному випадку охоплює всі ті здібності, ресурси, взаємини і рішення, які дозволяють компанії вигідно використовувати ринкові можливості й уникнути загроз на шляху до завоювання бажаних позицій на ринку.

У більш глобальному сенсі управління людськими ресурсами націлене на визначення напрямків руху організації у мінливому зовнішньому середовищі з урахуванням орієнтації на задоволення власних комерційних потреб, а також індивідуальних і колективних потреб її членів, шляхом розробки та реалізації цілісної, дієвої кадрової політики у сфері управління людськими ресурсами [3, с. 59].

Завдання управління людськими ресурсами на підприємстві представлено на рис. 1.1 [3, с. 59].

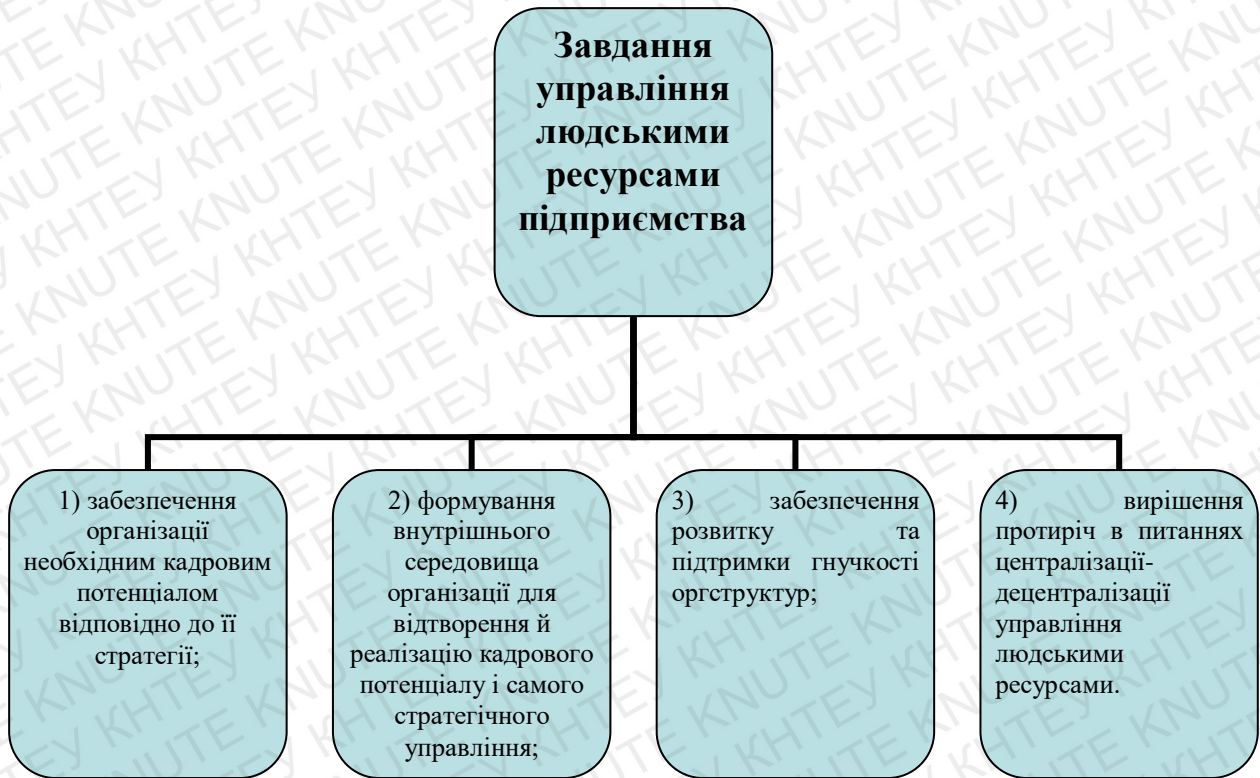


Рис. 1.1. Завдання управління людськими ресурсами на підприємстві

Концепція управління людськими ресурсами акцентує увагу на необхідності застосування активної кадрової політики, на відміну від пасивної та реактивної політики, характерних для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної політики покладається не тільки на вище керівництво організації та менеджера з персоналу, але також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів). Таким чином, робота керівників усіх ланок інтегрується в єдину систему управління людськими ресурсами [5, с. 45].

Під системою управління людськими ресурсами слід розуміти впорядковану й цілеспрямовану сукупність взаємозв'язаних і взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління людськими ресурсами, що взаємодіють у процесі реалізації певних функцій у даній сфері.

Суб'єктами стратегічного управління людськими ресурсами виступає відділ управління людськими ресурсами організації й деякі вищі лінійні й



функціональні керівники. Об'єктом – сукупний кадровий потенціал організації, динаміка його розвитку, структури та цільові взаємозв'язки, кадрова політика, а також технології, методи управління, що базуються на принципах управління людськими ресурсами [1, 2]. Основні функції системи стратегічного управління людськими ресурсами реалізуються її суб'єктами по відношенню до об'єктів на наведені на рис.1.2 [3, с. 61].

Китайські вчені виділяють наступні рівні управління людськими ресурсами – макро- та мікрорівень. До макрорівня управління людськими ресурсами відноситься уряд країни або регіону. Об'єктом управління є реальна робоча сила (трудові ресурси або вузькі людські ресурси), які займаються ручною і розумовою роботою, і акцент робиться на як організувати і управляти людськими ресурсами. Мікрорівень управління людськими ресурсами відноситься організації і підприємства, до їх завдань входять питання стратегії та планування людських ресурсів, аналіз роботи і прогнозування чисельності, підбор і відбор персоналу, оцінка ефективності роботи, управління компенсацією співробітників, безпека праці та охорона здоров'я, вирішення трудових спорів і підписання колективної системи, а також використання співробітників.



Рис.1.2. Основні функції системи управління людськими ресурсами

Проаналізуємо основні напрямки управління людськими ресурсами.

Стратегічне планування людських ресурсів є важливим орієнтиром для розвитку та управлінської діяльності людських ресурсів, важливою складовою стратегії розвитку підприємства, а також ефективною гарантією реалізації стратегії розвитку підприємства. Підприємствам з метою адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відповідно до загальної стратегії розвитку підприємств, а також для врахування очікування співробітників, необхідно постійно розробляти та вдосконалювати стратегічне планування, що є необхідною умовою для довгострокового розвитку різних підприємств і компаній. Визначення, розуміння, використання талантів та повагу до талантів співробітників є запорукою конкурентоспроможності підприємства в динамічному середовищі [3].

Набір, навчання, оцінка продуктивності і управління зарплатою, створення діючої системи винагород є найважливішими напрямками управління людськими ресурсами підприємства. Відбір професійних людських ресурсів має вирішальне значення, це як візитна картка підприємства, яка забезпечує її авторитет та підтримує репутацію.

Особливу увагу в роботах китайських вчених приділено питанням зношування людських ресурсів у процесі використання, до яких відносять фізичний і моральний знос, власні хвороби робітників, старіння знань робітників і навичок, професійне вигорання. Це також робить вартість компенсації все більш і більш високою [4-6].

З іншого боку виділяють процес регенерації. Людські ресурси з одного боку, можуть створювати багатство, з іншого боку, шляхом накопичення досвіду знань, оновлення, підвищення їх власної вартості, так що організація також підвищується у вартості. На сучасних підприємствах людські ресурси підвищують вартість і за рахунок внеску, створеного всіма співробітниками підприємств в певний період часу, і з боку того, що людські ресурси є важливим втіленням продуктивності підприємства, але є основою і гарантією на виживання і розвиток підприємств. В даний час підприємства приділяють більше уваги розвитку та управлінню людськими ресурсами, а також шляхом визнання людського капіталу постійно вдосконалюють виробничі прибутки підприємств, знижують операційні витрати підприємств, для сталого розвитку підприємств забезпечити постійний потік потужності [7-10].

Таким чином, за результатами аналізу наукової літератури, необхідно виділити склад функцій за напрямками діяльності системи управління людськими ресурсами [1, с. 32], який представлено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Склад функцій за напрямками діяльності системи управління  
людськими ресурсами**

<b>Забезпечення кадровим потенціалом</b>	<b>Розвиток кадрового потенціалу</b>	<b>Реалізація кадрового потенціалу</b>
аналіз трудового потенціалу;	навчання працівників;	організація праці;
планування персоналу;	планування кар'єри;	координація трудової діяльності;
найм та відбір персоналу;	забезпечення соціальної	мотивація;
адаптація персоналу;	стабільності;	контроль;
вивільнення персоналу	соціальний розвиток;	компенсації;
	формування корпоративної культури;	адміністрування;
	формування іміджу організації.	оцінка результатів праці.

Сучасне управління людськими ресурсами розглядається як процес використання наукових методів для координації стосунків між людьми і речами, вирішення протиріч між людьми, надання повного потенціалу для людей, щоб зробити більшу частину своїх талантів, зробити більшість людей, і досягти організаційних цілей.

### **1.2.Оцінювання ефективності управління людськими ресурсами підприємства**

Питання справедливої оцінки внеску людських ресурсів у ефективність діяльності роботи підприємства є актуальним, зокрема у зв'язку з тенденціями розвитку світової економіки, мінливості навколишнього середовища, лавиноподібною конкурентоспроможністю підприємств, цифровізацією усіх процесів, автоматизацією та максимальною роботизацією багатьох процесів на підприємствах та організаціях. [16].

Тому по-перше необхідно визначитися, що відноситься до ефективності управління людськими ресурсами. У сучасному середовищі

дедалі важче забезпечувати постійно зростаючу вартість робочої сили й домагатися не просто виконання посадових обов'язків, а й стимулювати активність персоналу, забезпечуючи значуще збільшення продуктивності праці. Новій економіці потрібен ініціативний управлінський персонал, який прагне підвищення своєї компетентності та інноваційної діяльності, орієнтований на максимальні досягнення в праці й бере відповідальність за діяльність підприємства в цілому [17, с. 24-26].

Ефективність управління людськими ресурсами визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у ширшому контексті, й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Досліджуючи проблеми ефективності управління людськими ресурсами, Д. М. Іванцевич й А. А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [18].

Для визначення ефективності управління людськими ресурсами необхідний комплексний підхід із позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи. Але, думку авторів [17, с.54], не можна визначати

ефективність управління людськими ресурсами тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб зрозуміти, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії, що дозволяють це зробити.

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління людськими ресурсами за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [19, с. 272—275].

Відомі німецькі науковці І. Хентце, А. Каммел і К. Ліндерт [20], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або вирішення завдання з найменшими витратами», дають доволі диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їхнім трактуванням економічна ефективність — це реалізація персоналом цілей організації і, перш за все, підвищення продуктивності праці та рентабельності за рахунок економного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення в процесі управління очікувань, бажань, потреб й інтересів співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу й орієнтація на відносини з іншими людьми.

На основі теоретичного підґрунтя визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління людськими ресурсами підприємства чи його складовими є:

- визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі);
- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі);
- мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу) [17, с. 94].

Оскільки стратегія має відношення до організаційних цілей, область стратегічного планування забезпечує одну з найбільших можливостей, щоб продемонструвати роль людських ресурсів роботи [21]. Фактично, наукова оцінка людських ресурсів може гарантувати, що плани розвитку людських ресурсів відповідають стратегічному плану, наскільки це можливо, згідно з потребами організаційної стратегії. У той же час, необхідно постійно займатися пошуком, резервуванням та підготовкою людських ресурсів для виконання стратегічного плану. Зараз план стратегічного розвитку навряд чи буде прийнятий без урахування впливу працівника та специфічних активних внесків співробітників на корпоративний стратегічний план. Оцінка управління людськими ресурсами в процесі розробки і впровадження стратегічного плану може ефективно знизити ризик реформування та знизити вартість реформ, забезпечуючи тим самим успіх стратегічної перебудови. Людські ресурси зараз розглядаються як невід'ємна частина стратегічного плану, тому необхідно проаналізувати моделі та форми ефективного

використання персоналу підприємства та їх вплив на оцінювання ефективності управління людськими ресурсами всього підприємства.



Рис.1.3. Моделі та форми ефективного використання персоналу підприємства [17]

Ефективна оцінка дає можливість менеджерам і працівникам не тільки побачити інвестиції і вартість людських ресурсів, а й, що важливіше, побачити ефективне виведення людських ресурсів [22]. Відображення



ефективності людських ресурсів не тільки допомагає підприємствам приділяти більше уваги управлінню людськими ресурсами, збільшувати ефективні інвестиції, а також робить роботу людських ресурсів основою для оцінки, тим самим сприяючи реалізації почуття трудового персоналу працівників.

Вчасна та об'єктивна оцінка може допомогти компаніям правильно виправляти відхилення, уникнути подальших втрат ресурсів і знизити ризики, які становлять неприйнятні людські ресурси. В даний час деякі підприємства в Китаї людські ресурси не цінують, що впливає на якості і ефективності діяльності підприємств. З постійним розвитком ринкової економіки в Китаї, потік людських ресурсів стає неминучим. Проблема, яка не може бути проігноровано в тому, що, коли людські ресурси змінюються, значення людських ресурсів, скільки, як оцінювати? проблема оцінки вартості людських ресурсів стала об'єктивною фактом. Тепер, коли необхідна оцінка, яка роль в оцінці? [23-25].

У роботі [31] розглянуті результати дослідження для перевірки поінформованості керівників та персоналу про важливість людських ресурсів та їх вплив на загальну ефективність роботи підприємства.

У цьому дослідженні були опитані менеджери 50 підприємств (у тому числі спільних підприємств, державних підприємств, приватних підприємств та повністю зарубіжних підприємств) за допомогою анкетування. Серед них, державні підприємства - 47%, приватні підприємства становили 25%, спільні підприємства становили 14%, повністю зарубіжного підприємства припадає на 14%.

Виходячи з наведеного вище аналізу, ми бачимо, що в оцінці важливості та ефективності діяльності галузі управління людськими ресурсами, керівники людських ресурсів і менеджери в цілому мають глибоке розуміння важливості різних функцій людських ресурсів з точки зору компенсації та можливості розвитку для співробітників [32, 33]. Всі

менеджери погоджуються з важливістю функцій людських ресурсів, з іншого боку зазначається, що керівники людських ресурсів можуть переоцінити ефективність компенсаційних стимулів, що вимагає від менеджерів людських ресурсів додатково вивчати реальні потреби різних типів працівників, багаторівневості, мульти-методу, гнучкого використання досвіду управління людськими ресурсами, розробляти ефективний план стимулювання, який відповідає реальним потребам співробітників [34].

Результатом дослідження стало розуміння того, що людські ресурси підприємства є повноцінним і значущим стратегічним ресурсом, а їх формування й використання — чинниками конкурентних переваг. Переважна орієнтація на вдосконалення управління людськими ресурсами вимагає створення умов для розширення знань, компетенцій і самовдосконалення, підвищення творчої, новаторської активності працівників і задоволеності роботою.

## РОЗДІЛ 2.ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА-LIGHT»

### 2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Інжинірингова компанія «Нова лайт» (ТОВ Інжинірингова компанія «Нова лайт»). Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, Законом України «Про підприємництво», статутом та іншим чинним законодавством.

Підприємство знаходиться за адресою: м.Київ, Дніпровський район, проспект Визволителів, будинок 6, квартира 1.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення і реалізації на базі отримання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу. Підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Основні види діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» представлені в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### Основні види діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

№ з/п	Вид діяльності	Опис
1	2	3
1	<b>Послуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка і реалізація комплексних рішень в області електротехнічного і світлотехнічного забезпечення і обслуговування об'єктів нерухомості</li> <li>– підбір оптимального набору устаткування</li> <li>– проведення енергоаудиту;</li> <li>– розробка концепції енергопостачання і освітлення</li> </ul>



Продовження табл.2.1

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення електромонтажних робіт (до 35 квт)</li> <li>– комплексне електрообслуговування різних об'єктів нерухомості: рішення для продуктових і непродуктових магазинів і супермаркетів, крамниць одягу і спорттоварів, торгових і офісних центрів, розважальних центрів, логістичних комплексів і складів, магазинів електроніки і побутової техніки, аптек і магазинів побутової хімії, супермаркетів DIY, промислових об'єктів.</li> </ul>
2	<b>Товари</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптова торгівля електротехнічним і світлотехнічним устаткуванням (електроавтоматика, кабельно-провідникова продукція, системи прокладки кабелю, матеріали для інсталяції, світильники, прожектори, лампи, комплектуючі для світлотехніки, LED освітлення)</li> <li>– постачання оптимального набору устаткування</li> <li>– виробництво індивідуального і стандартного щитового устаткування</li> </ul>

На рис. 2.1 наведена організаційна структура управління Товариства, побудована з використанням штатного розкладу підприємства. В основі її побудови лежить упорядкована у ієрархічній підпорядкованості сукупність функціональних рівнів відповідальності.

Під організаційною структурою підприємства розуміються його структурний склад, тобто кількість і якість підрозділів, що входять до нього, їх взаємозв'язок і підпорядкованість.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» станом на 1 жовтня 2019 р.

Організаційна структура підприємства складається з наступних відділів та служб: департамент фінансового та товарного обліку; сектор проектів будівництва та обслуговування сектору ритейл (в т.ч світлотехнічного проектування); сектор оптової торгівлі; сектор реклами та організаційного розвитку; департамент логістики та закупівельної діяльності. Підприємство очолює керівник (директор). Управління підприємством здійснюється на підставі самоуправління, активної праці кожного робітника. Директор та адміністративно-управлінський персонал здійснює керівництво господарською та соціальною діяльністю. Злагоджена праця усіх частин керуючих органів сприяє ефективному функціонуванню системи управління, а це, в свою чергу, забезпечує організаційну та економічну стабільність підприємства.

В ході дослідження діяльності підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» було виявлено, що для успішної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин, постає питання у якісному та ефективному плануванні діяльності, зокрема плануванні людських ресурсів.

Підприємство розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, виявляє свій потенціал, визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає безпосередньо на процес управління людськими ресурсами.

На діяльність підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» впливають фактори зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища на підприємство змінний. Тому воно вимушене пристосовуватися до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Підприємство весь час знаходиться під прямим або непрямим впливом зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і впровадження державного регулювання, споживачів і конкурентів, а до факторів непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні зміни.

Рентабельність підприємства є ключем до оцінки прибутковості підприємства, тому аналіз повинен аналізувати прибуток підприємства.

У таблиці 2.2 проаналізовано показники агрегованого балансу за 2015 - 2018 рр.

Таблиця 2.2

**Агрегований баланс ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» за 2015-2018 рр. станом на кінець року**

	<b>АКТИВ</b>	Умовне позначення	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
1	Необоротні активи	НА	244,8	150,6	249,6	168,4	-76,4	-31,2
1.1	Основні засоби	ОЗ	244,8	150,6	249,6	168,4	-76,4	-31,2
2	Оборотні активи	ОА	12938	13373,6	19655,6	24768,3	11830,3	91,4
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	9506,2	11085,5	14660,7	16794,2	7288	76,7
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	3143,3	1410,9	4018,3	7181,2	4037,9	128,5
2.3	Грошові кошти	ГК	9,1	671,5	147,5	34,7	25,6	281,3
2.4	Інші поточні зобов'язання	ІА	279,4	205,7	829,1	758,2	478,8	171,4
2.5	Витрати майбутніх періодів	ВМ	6,3	11,0	12,8	96,8	90,5	1436,5
	<b>Баланс-нетто:</b>	<b>БН</b>	<b>13182,8</b>	<b>13524,2</b>	<b>19905,2</b>	<b>24936,7</b>	<b>11753,9</b>	<b>89,2</b>
	<b>ПАСИВ</b>	Умовне позначення	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
1	Власний капітал	ВК	4393,8	4780,9	5173,7	5673,4	1279,6	29,1
	Залучений капітал	ЗК	8789	8743,30	14731,5	19263,30	10474,3	119,2
2	Довгострокові зобов'язання забезпечення	ДЗ	0	0	0	0	0	
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	8789	8743,3	14731,5	19263,3	10474,3	119,2
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	7696,9	8496,7	14552,5	18457	10778,1	140,0
	<b>Баланс-нетто:</b>	<b>БН</b>	<b>13182,8</b>	<b>13524,2</b>	<b>19905,2</b>	<b>24936,7</b>	<b>11753,9</b>	<b>89,2</b>

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Як бачимо з розрахунків таблиці, вартість майна збільшилася на 11753,9 тис.грн. або на 89,2%, відповідно дебіторська заборгованість збільшилася на 4037,9 тис.грн. (128,5%), а кредиторська заборгованість збільшилась – на 10778,1 тис.грн. (140%).

За даними звітності проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт». За фінансовою звітністю (ДодаткиБ-Д) ми можемо дослідити в табл. 2.3. майновий стан ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Таблиця 2.3

**Показники майнового стану ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»**

Найменування показника	Формула розрахунку	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
Частка необоротних активів в активах	необоротні активи/ баланс	1,86	1,11	1,25	0,68	-1,18	-63,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	знос / початкова вартість ОЗ	75,89	85,58	78,63	85,92	10,03	13,2
Коефіцієнт придатності	залишкова вартість/ початкова вартість ОЗ	24,11	14,42	21,37	14,08	-10,03	-41,6

*Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»*

Отже, частка необоротних активів в активах підприємства складає на кінець 2018 року 0,68%, на початок 2015 року 1,86%, при цьому вся ця сума припадає на основні засоби.

Розглянемо показники рентабельності підприємства (табл. 2.4).



Таблиця 2.4

**Показники рентабельності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» за 2015-2018 рр.**

Найменування показника	Формула розрахунку	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення
Рентабельність продукції	ЧистПР/ВирРП*100	2,19	2,04	2,07	2,06	-0,13
Рентабельність основної діяльності	ЧистПР/СобРП*100	2,83	2,83	2,86	2,90	0,07

*Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»*

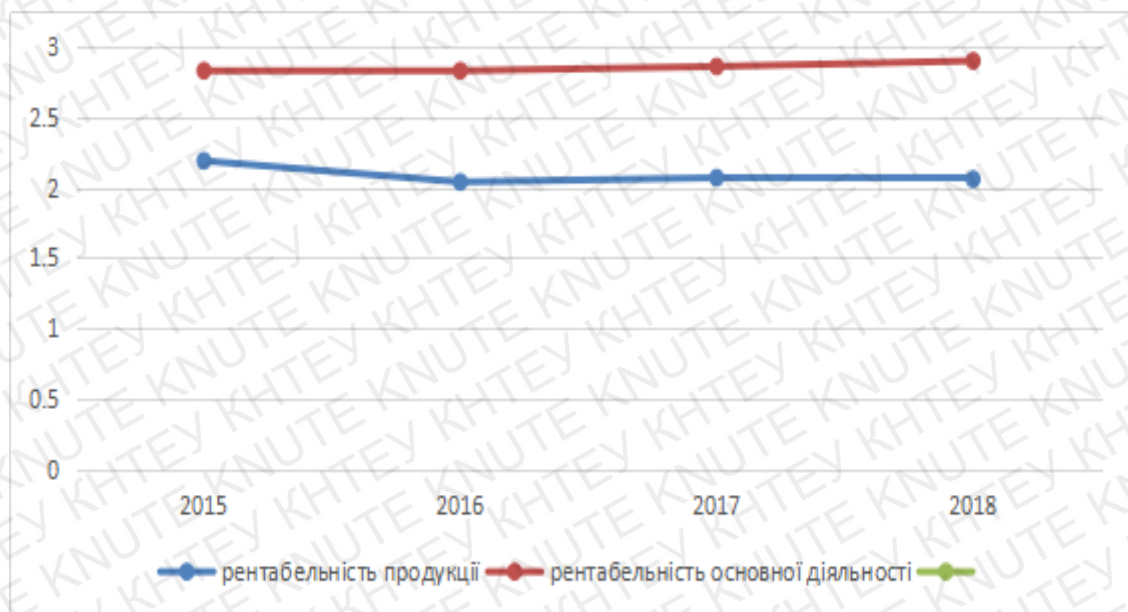


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності за 2015-2018 роки, %

*Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»*

Показники рентабельності свідчать про задовільний стан підприємства, але існують перспективи для зростання, які необхідно знайти за допомогою підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства.

Задля якісного планування людських ресурсів підприємства необхідно провести PEST-аналіз. PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P -

Policy - політика, E - Economy - економіка, S - Society - суспільство (соціум), T - Technology - технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів.

Коли мова йде про прийняття рішень про розвиток людських ресурсів, необхідно чітко уявляти стратегію подальшого розвитку компанії, - безумовно, необхідно розуміти, що в разі несприятливого розвитку ситуації втрати можуть бути досить великі, навіть може статися так, що підприємство може припинити свою діяльність. Тому PEST-аналіз дуже важливий для підприємства. В табл. 2.5 наведено результати PEST-аналізу.

Таблиця 2.5

### PEST – аналіз ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Політичні	Зміни в галузі	Дії
Податкова політика	Збільшення митних ставок	Підприємство збільшує обороти задля покриття своїх затрат
Тенденції до регулювання галузі	Посилюється контроль зі сторони держави	Збільшення чисельності працівників
Законодавство по охороні навколишньої середовища	Введення нових стандартів	Контроль за екологічним порядком
Законодавство, яке регулює імпорту продукції	Введення нових вимог по співпраці з імпортерами продукцією	Контроль за чинним законодавством і правилами роботи з певним товаром
Економічні	Зміни в галузі	Дії
Рівень інфляції і процентні ставки	Збільшення цін	Збільшення оборотів підприємства
Курси основних валют	"Плаваючий" курс основних валют	Ретельне планування закупівлі валюти
Фінансово-кредитна політика	Високі відсотки за кредити обмежують розвиток підприємства.	Інвестування коштів у розширення діяльності

Продовження Табл.2.5

Соціально-культурні	Зміни в галузі	Дії
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	Постійний контроль зі сторони покупця	Контролювання якості і рівня сервісу допомагає підприємству займати найвищу позицію на ринку
Спосіб життя та звички покупця	Від способу життя та звичок покупця залежить кількість проданої продукції	Всіляке заохочення покупців та реклама своєї продукції
Рівень освіти	Нестача кваліфікованих кадрів	Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою
Технологічні	Зміни в галузі	Дії
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	Потреба швидкого вдосконалення відповідно до вимог	Залучення нових технологій, обладнання, тим самим покращення надаваних робіт та послуг

З приводу економічних факторів, можна сказати, що ці фактори дуже впливають на діяльність підприємства а саме на його розвиток. Внаслідок високих кредитних ставок, обмежується розвиток підприємства. Щоб збільшити обороти підприємства потрібно кошти, тому підприємство змушено брати кредити. А задля того, щоб їх погасити компанія також змушена збільшити обороти. Таке собі замкнуте коло. Але щоб вийти з цього кола, потрібно шукати гроші для інвестування у розширення діяльності підприємства.

Для продуктивної діяльності підприємства потрібно ретельно планувати закупівлю валюти, адже курс весь час є «плаваючим». Дуже важко передбачити завтрашній день, але все ж таки, якщо підійти до цього питання професіонально, то можна спланувати купівлю валюти із невеликим запасом.

Щодо соціально-культурних факторів, то можна зазначити, що це дуже значимий фактор в діяльності підприємства. Завдяки постійному

контролю продукції зі сторони покупців (та не тільки) та завдяки способу життя багатьох українців, наше підприємство займає досить високу позицію на ринку.

Окремо необхідно зазначити проблему багатьох українських підприємств, що на сучасному етапі стикаються з проблемою нестачі трудових ресурсів робітничих спеціальностей, бо молодь неохоче йде здобувати освіту в професійні училища, технікуми, коледжі, навіть вже з певною освітою працювати за спеціальністю. Дане підприємство частково потребується у висококваліфікованих працівниках в окремих підрозділах підприємства.

Щодо технологічних факторів, можна помітно виділити один фактор - це рівень інновацій. Завдяки якісному, імпортному та продуктивному обладнанню, якість послуг стає кращою, швидшою та якіснішою. Але це потребує чимало коштів та зусиль.

Отже, виходячи з аналізу вищенаведених факторів, можна зробити висновки щодо шляхів реалізації можливості або подолання загроз, пов'язаних із стратегічним розвитком людських ресурсів на підприємстві.

Підприємство ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» має справу з декількома постачальниками, тому потрапляє в залежність від їх дій. Наприклад - забезпечення енергією, водою, опаленням, що організація одержує від держави - монополіста та за монопольно-високими цінами. Це, в свою чергу, підвищує фактичну собівартість на утримання, що знижує прибуток підприємства. Для росту і процвітання підприємства потрібні також постачальники капіталу. В Україні таких потенційних інвесторів декілька: банки, акціонери, інвестиційні компанії. Для підприємства найбільш зручним інвестуванням є кредити банку, які використовуються для розширення торгових можливостей організації.

Як і в інших підприємствах, в умовах кризи неплатежів у даного підприємства є нестача грошових коштів, та з отриманням дебіторської

заборгованості. Щодо джерел отримання грошових коштів, то до них відносяться: реалізація продукції з негайною оплатою; отримання дебіторської заборгованості; продаж резервних грошових активів; продаж матеріальних і нематеріальних активів; отримання банківських кредитів; залучення інвестицій, приватного капіталу та інших внесків.

Перші чотири шляхи є більш доцільні, тому що не приводять до збільшення валюти балансу. В цих випадках грошові кошти формуються шляхом реструктуризації активів. Два останніх – можуть використовуватись для підтримки поточної платоспроможності в крайніх випадках, тому що вони приводять до відволікання залучених фінансових ресурсів від цільового використання.

Для поповнення власного капіталу потрібно, перш за все, оцінити вартість його залучення з різних джерел. До того, як звертатися до зовнішніх джерел формування власного капіталу, повинні бути реалізовані всі можливості його формування за рахунок внутрішніх джерел. А основні внутрішні джерела – прибуток та спеціальні фонди.

Процес управління вартістю залученого капіталу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» за рахунок зовнішніх джерел характеризуються високим рівнем складності і потребує відповідної кваліфікації виконавців. Не слід нехтувати позиковим капіталом. Необхідність кредиту як джерела поповнення фінансових ресурсів підприємства визначається характером кругообігу основних і оборотних активів. Як джерело фінансування, позиковий капітал має свої особливості:

1. Відносна простота формування базових показників оцінки вартості;
2. Виплати по обслуговуванню боргу відносяться на собівартість, що зменшує розмір оподатковуваної бази підприємства, тобто розмір вартості позикового капіталу зменшується на ставку податку на прибуток;
3. Вартість залучення позикового капіталу має високу ступінь зв'язку з рівнем кредитоздатності підприємства, оціненого кредитором. Чим вище

кредитоздатність підприємства по оцінці кредитора, тим нижче вартість залученого позикового капіталу;

4. Залучення позикового капіталу пов'язано із зворотним грошовим потоком по обслуговуванню боргу та по погашенню зобов'язань по основній сумі боргу.

Вартість внутрішньої кредиторської заборгованості при визначеності вартості капіталу враховується по нульовій ставці, тому що це, фактично, безплатне фінансування підприємства. Щодо позикового капіталу, то у підприємства при існуючій структурі кошти і низькій рентабельності активів у порівнянні з процентними ставками за кредит є дуже незначні можливості по його залученню. Потрібно в першу чергу вирішувати збутові проблеми і підвищувати кредитоздатність ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» і його продукції припускає оцінку ключових дій на нинішній і майбутній стан підприємства через визначення мети, завдань, очікувань, повноважень; зовнішньої обстановки; внутрішніх ресурсів, що впливає на процес управління людськими ресурсами підприємства.

Проведений SWOT-аналіз (таблиця 2.6.) свідчить, що ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», незважаючи на існуючі труднощі, займає досить сильну та стабільну позицію на ринку і має непогані шанси для подальшого розвитку.

Проаналізувавши зовнішнє середовище підприємства, а також зробивши висновки з таблиці, можна зробити висновок, що у підприємства є можливості підвищення ефективності своєї діяльності, у тому числі за рахунок підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства.

Таблиця 2.6

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»**

<p align="center"><b>Можливості та загрози підприємства</b></p> <p align="center"><b>Сильні та слабкі сторони підприємства</b></p>	<p align="center"><b>Можливості</b></p> <p>1.Перемога в нових тендерах</p> <p>2.Підвищення пунктуальності виконання замовлення, зобов'язань</p> <p>3.Зниження вартості товару</p> <p>4.Зростання рівня кваліфікації співробітників.</p>	<p align="center"><b>Загрози</b></p> <p>1.Зростання цін на товар</p> <p>2.Підвищення цін на продукцію</p> <p>3.Посилення конкуренції</p>
<p align="center"><b>Сильні сторони</b></p> <p>1. Висока якість послуг</p> <p>2.Унікальність виконаних послуг</p> <p>3.Висока конкурентоспроможність підприємства</p> <p>4.Висока кваліфікація працівників</p> <p>5.Досконала система мотивації працівників.</p> <p>6.Незалежність від кредитних ресурсів.</p>	<p>Можливість завоювання більшої частки ринку за рахунок високої якості товару, нових сегментів ринку.</p> <p>Укладення довгострокових договорів на виконання робіт.</p> <p>Освоєння нових видів послуг</p>	<p>Поєднати швидку зміну технологій надання послуг з якісним виконанням робіт</p> <p>Забезпечення стабільної високої якості послуг сприятиме збереженню досягнутих позицій.</p> <p>Унікальність виконуючих робіт забезпечує майбутню діяльність</p>
<p align="center"><b>Слабкі сторони</b></p> <p>1. Висока собівартість надаваних послуг</p> <p>2. Потреба в нових клієнтах</p>	<p>Укладання нових контрактів буде сприяти зниженню собівартості.</p> <p>Перемога у тендерах забезпечує стабільність фінансування та отримання коштів оплати праці працівникам</p>	<p>Збільшення витрат може зменшити обсяги доходів, прибутку.</p>

Конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» систематично відслідковувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки в такий спосіб підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості, розробити оптимальну, з погляду прибутковості, стратегію управління людськими ресурсами, спрямовану на створення й підтримку власних конкурентних переваг.

За рахунок підвищення кваліфікації персоналу можливо досягти збільшення долі ринку підприємства, залучення нових клієнтів, укладання довгострокових договорів. Збільшення компетентностей людських ресурсів дасть змогу надавати нові послуги, більш швидко і якісно проводити роботи.

## **2.2. Оцінка організації управління людськими ресурсами підприємства**

Людські ресурси - специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси - це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Від людських ресурсів підприємства варто відрізнити його кадровий потенціал, який виступає як сила (можливість), закладена в ресурсах. Кадри підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і/або мають досвід практичної роботи. Кадровий стан ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» характеризується рядом абсолютних і відносних показників, головними серед яких є такі:

- 1) облікова та явочна кількість працівників;
- 2) середньооблікова кількість працівників за визначений період часу;
- 3) структура кадрів;
- 4) темпи збільшення або скорочення кадрів;



- 5) частка керівників і фахівців, які мають вищу або середню фахову освіту, в загальній кількості цих категорій працівників;
- 6) середній стаж роботи на підприємстві, що характеризує стабільність персоналу;
- 7) плінність і вибуття кадрів;
- 8) коефіцієнт поповнення (прийому) кадрів тощо.

До складу персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» входять робітники, службовці, спеціалісти і керівники.

Керівники - це працівники, які займають керуючі посади на підприємстві, у структурних підрозділах.

До спеціалістів ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» відносяться робітники, які зайняті інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

До службовців ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» відносять робітників, які здійснюють підготовку і оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування.

Для оцінки забезпеченості підприємства кадрами проаналізуємо склад та структуру персоналу підприємства за 2015-2018 роки. Розрахунки наведені в таблиці 2.7.

Аналізуючи табл. 2.7 зазначимо, що за 2015-2018 роки середньооблікова чисельність персоналу в підприємстві зменшилася з 18 осіб у 2015 р. до 10 осіб у 2018 році, на 8 працівників. Темпи зростання чисельності працівників склав 55,5%.

Зменшення чисельності персоналу відбувалось за рахунок всіх видів персоналу, але в основному за рахунок адміністративно-господарського персоналу - зменшення склало 60.0%. Темпи росту чисельності управлінського персоналу – 66.7%, а темпи зменшення виробничого персоналу 55.5%, що свідчило про негативні зрушення в складі кадрів.

Таблиця 2.7

**Оцінка забезпеченості підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» людськими ресурсами в 2015-2018 роки, осіб**

Показники	2015	питома вага, %	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	Темпи росту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	18	100	14	100	8	100	10	100	55,5
управлінській	3	16,7	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,7
адміністративно-господарський	5	27,8	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,0
виробничий	10	55,6	6	42,9	4	50,0	5	50,0	50,0

*Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт»*

Таким чином, в досліджуваний період зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» відбулося за рахунок зменшення чисельності в основному адміністративно-господарського персоналу.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу в розрізі професійно-кваліфікаційних характеристик посад за штатним розкладом.

Із даних таблиці 2.8 видно, що структура персоналу підприємства за період аналізу зазнала змін в бік збільшення частки висококваліфікованих працівників та зменшення частки низькокваліфікованих працівників.

Таблиця 2.8

**Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» за категоріями людських ресурсів в 2015-2018 роках**

5 Показники	Період аналізу								Темпи росту, %
	2015	питома вага, %	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	18	100	14	100	8	100	10	100	55,5
а) управлінський персонал, у т.ч.:	3	16,7	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,7
керівники	2	11,1	2	14,3	2	25,0	2	20,0	100,0
робітники	1	5,6	1	7,1	0	0,0	0	0,0	0,0
в) адміністративно-господарський персонал, у т.ч.	5	27,8	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,0
інженерно-технічний	5	27,8	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,0
в) виробничий персонал, в тому числі	10	55,6	6	42,9	4	50,0	5	50,0	50,0
керівники	1	5,6	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,0
інженерно-технічний	1	5,6	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,0
спеціалісти	3	16,7	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,7
робітники	5	27,8	1	7,1	0	0,0	1	10,0	20,0

Так в складі управлінського персоналу збільшилася питома вага категорії працівників «керівники» з 16,7% в 2015 році до 20,0% в 2018 році та категорії працівників «робітники» з 11,1% в 2015 році до 20,0% в 2018 році. Як відмічалось вище, зміни відбулись за рахунок зменшення питомої ваги основного виробничого персоналу в структурних підрозділах підприємства. Загалом питома вага робітників серед виробничого персоналу зменшилася за період аналізу з 28,7% в 2015 році до 10,0% в 2018 році.

Таким чином, в досліджуваному періоді заходи кадрового менеджменту підприємства були спрямовані на забезпечення безперервності

виробничого процесу, виконання в повному обсязі виробничої програми підприємства.

На рис.2.3. наведена динаміка змін чисельності персоналу підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» за статтю людини.

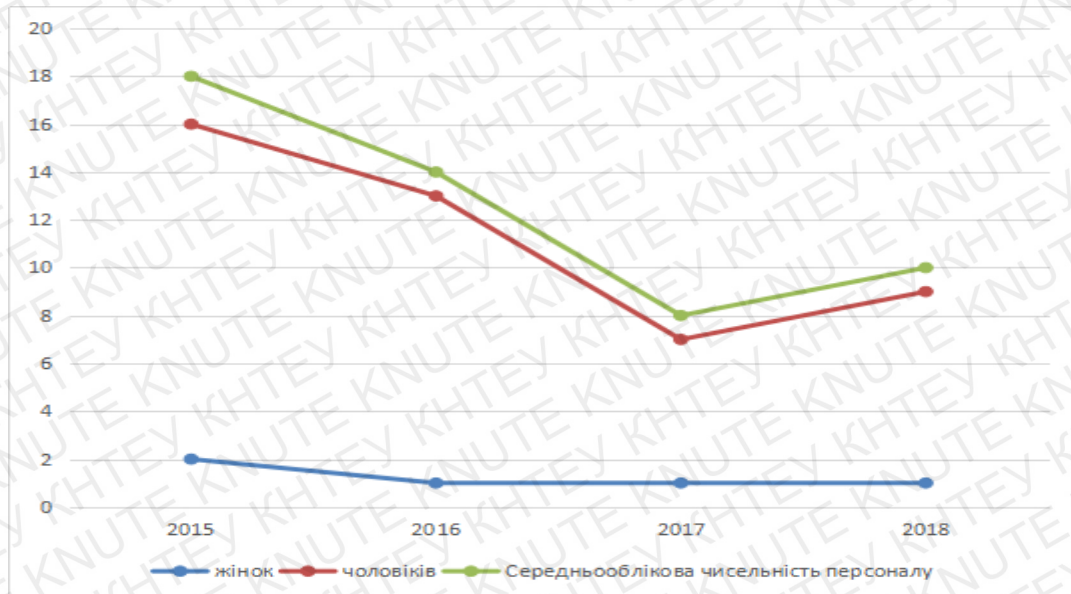


Рис.2.3.Облікова чисельність ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» в 2015-2018 роках, осіб

На рис.2.3 відображено динаміку людських ресурсів ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Необхідно відмітити гендерну нерівність, яка є у компанії – у компанії лише 10% жінок-співробітників. Це пов'язано із специфікою діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт», але є резерви для ліквідації гендерної дискримінації. Необхідно забезпечити більше можливостей для працевлаштування жінок.

Розглянемо статево-вікову структуру кадрового персоналу підприємства. Динаміка змін статево-вікової структури персоналу підприємства наведена в таблиці 2.9

Таблиця 2.9

**Динаміка змін статево-вікової структури персоналу підприємства  
ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» у 2015-2018 роках**

Показники	Період аналізу								Темпи росту, %
	20 15	питома вага, %	20 16	питома вага, %	20 17	питома вага, %	20 18	питома вага, %	
Всього, осіб	18	100	14	100	8	100	10	100	55,5
у тому числі									
чоловіки та жінки до 27 років	2	11,1	2	14,3	2	25,0	3	30,0	150,0
чоловіки та жінки 28-34 роки	6	33,3	3	21,4	2	25,0	2	20,0	33,3
чоловіки та жінки 35-45 років	6	33,3	6	42,9	1	12,5	2	20,0	33,3
чоловіки 46-54 та жінки 46-49 років*	2	11,1	2	14,3	2	25,0	2	20,0	100,0
чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років	1	5,6	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,0
чоловіки старше 60 та жінки старше 55 років	1	5,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0

Із статистичних даних таблиці 2.9 видно, що в досліджуваний період якість статево-вікової структури підприємства покращився. Найвищі темпи зростання показника спостерігались у групи працівників у віці до 27 років 150%, стабільність показала група працівників чоловіки 46-54 та жінки 46-49 років, та чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років. Спостерігалось значне зменшення працівників чоловіки та жінки 28-34 роки та чоловіки та жінки 35-45 років – 33,3%.

З таблиці можна побачити з 2015 до 2018 вікова структура співробітників, щоб показати характеристики молоді, для наступного розвитку компанії, щоб зробити таланти таланту, так що підприємства більш динамічними, скоротити витрати підприємства персоналу.

Ефективні стимули допомагають зменшити витрати на людські ресурси. Працівникам було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно присвоїти кожному фактору мотивації ступінь значимості від 0 до 1 та

ступінь задоволеності від 0 до 1. Участь в опитування взяло 10 осіб.

Таблиця 2.10

**Фактори мотивації працівників ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»**

№	Фактор	Сутність мотиваційного фактору
1	Високий заробіток	Потреба мати високій рівень оплати праці, систему премій, надбавок та бонусів
2	Соціальний пакет	Потреба мати додаткові нематеріальні бонуси: страхування життя, безкоштовне харчування, покриття транспортних витрат та інше.
3	Умови праці	Бажання працювати в комфортному середовищі із забезпеченням необхідного обладнання.
4	Визнання	Потреба в справедливій оцінці результатів праці та визнанні їх важливості
5	Різноманітність і зміни	Бажання займатись цікавою неодноманітною роботою.
6	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та Впливовості
7	Сприятливий соціально-психологічний клімат	Потреба працювати в команді, мати стійкі хороші стосунки з членами колективу
8	Суспільна корисність праці	Бажання бути корисним суспільству
9	Свобода рішень та дій	Потреба мати можливість приймати рішення самостійно
10	Гнучкий графік роботи	Бажання обирати графік роботи самостійно

Результати проведеного опитування працівників ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» відображені на діаграмах, де чітко видно різницю в мотивації робітничого персоналу та управлінського. Так, для робітничих працівників важливими факторами мотивації є високий заробіток, соціально-психологічний клімат в колективі та корисність праці. Найменш мотивуючими чинниками для них виступають різноманітність роботи, свобода в прийнятті рішень та гнучкий графік роботи (рис. 2.4)

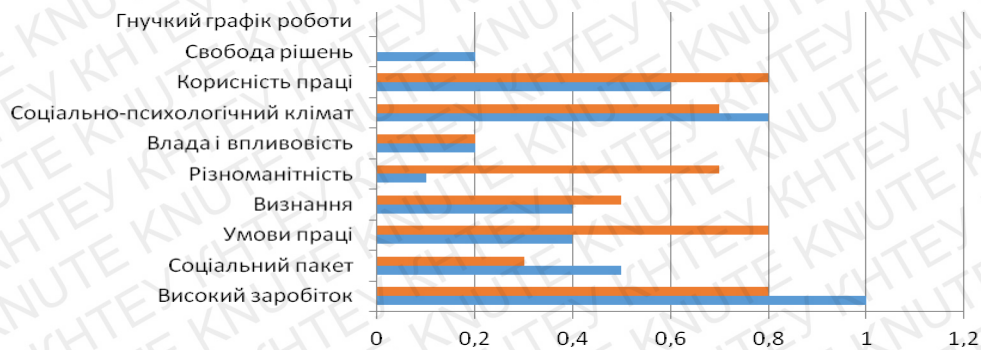


Рис.2.4 Результати опитування робітничого персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Найбільший дисонанс в ступені задоволеності та значимості спостерігається у факторів умови праці, різноманітності роботи та свободи рішень. Причому їх значимість для працівників є меншою, ніж рівень їх задоволеності.

Управлінський персонал також першим місцем обирає високий зарібок, однак наступними мотивами ефективної діяльності для них є свобода в прийнятті рішень, визнання та впливовість. В той час як суспільна корисність праці, соціально-психологічний клімат та гнучкий графік роботи є найменш впливовими факторами мотивації для них (Рис. 2.5).

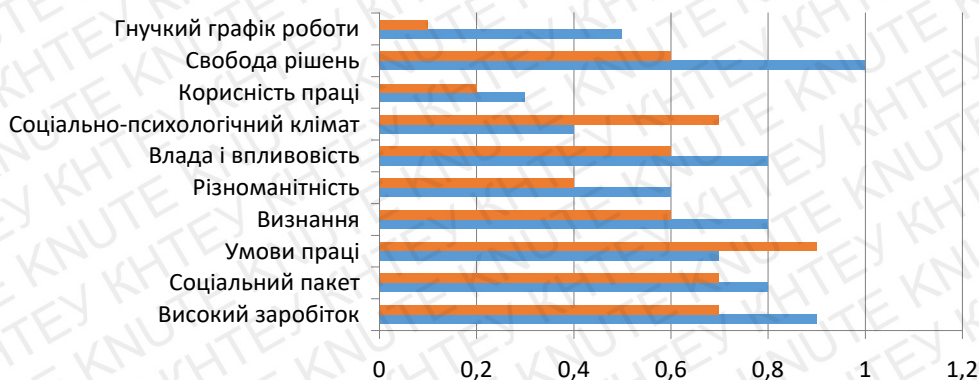


Рис. 2.5.Результати опитування спеціалістів, фахівців та менеджменту ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Отримані значення задоволеності та значимості факторів людських ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Ступінь значимості та задоволеності працівників ТОВ  
«Інжинірингова компанія «Нова Лайт» факторами роботи**

Фактор	Для робітничого персоналу		Для спеціалістів, фахівців та управлінців	
	Значимість	Задоволеність	Значимість	Задоволеність
Високий зарібок	1	0,8	0,9	0,7
Соціальний пакет	0,5	0,3	0,8	0,7
Умови праці	0,4	0,8	0,7	0,9
Визнання	0,4	0,5	0,8	0,6
Різноманітність і зміни	0,1	0,7	0,6	0,4
Влада і впливовість	0,2	0,2	0,8	0,6
Сприятливий соціально-психологічний клімат	0,8	0,7	0,4	0,7
Суспільна корисність праці	0,6	0,8	0,3	0,2
Свобода рішень та дій	0,2	0	1	0,6
Гнучкий графік роботи	0	0	0,5	0,1

Отже, аналіз та оцінка мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» показала, що керівництво компанії приділяє основну увагу матеріальним факторам мотивації, при цьому практично ігноруючи нематеріальну складову. Рівень оплати праці на підприємстві є достатньо високим у порівнянні з середнім значення даного показника в галузі.

Заходи щодо поліпшення людських ресурсів підприємства будуть представлені у наступній главі.



### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «НОВА-LIGHT»**

#### **3.1. Проект вдосконалення управління людськими ресурсами підприємства**

На сьогодні комплексна оцінка ефективності менеджменту персоналу та пошук шляхів її підвищення є невід'ємною частиною успішної стратегії розвитку будь-якого підприємства. Високий рівень конкуренції, спроби керівництва забезпечити резерви зниження собівартості на основні послуги та товари підприємства з метою зростання рентабельності виробництва вимагають наявності своєчасної та достовірної інформації не тільки про реальний рівень витрат, але й про раціональність використання ресурсів, що знаходяться у його власності. Тому все більш актуальним стає питання виявлення резервів підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві.

В результаті проведеного дослідження у ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» виявлено, що, в цілому динаміка показників оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу не є стабільною, у зв'язку з чим постає необхідність пошуку новітніх шляхів забезпечення ефективності менеджменту персоналу та прийняття адаптованих управлінських рішень в області її контролю.

Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємства передбачає не тільки послідовну реалізацію стратегії розвитку людського капіталу у формі знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації тощо, але й вдосконалення організаційної структури, створення або придбання об'єктів інтелектуальної власності та розвиток організаційної культури,

З метою поліпшення статус-кво управління людськими ресурсами в «Нова лайт» запропоновані наступні заходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Проект вдосконалення управління людськими ресурсами підприємства  
ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»**

№ з/п	Найменування групи	Заходи з удосконалення людських ресурсів підприємств
1	Посилити розвиток навчання та вдосконалити грамотність персоналу;	<p>– Ми повинні активно приносити всі види професіоналів. Спеціально для тих, хто має високу освіту і професійну кваліфікацію, збагачують рівень знань співробітників, покращують структуру знань співробітників, підприємства також повинні активно створювати для своєї самооцінки і навколишнього середовища.</p> <p>– Регулярно організовувати навчання співробітників для підвищення кваліфікації співробітників і грамотності.</p>
2	Створення ефективних стимулів	<p>– Для того, щоб грати в рольову модель, лідер, як приклад ролі для ентузіазму співробітників, мають велику роль</p> <p>– Системні стимули, підприємства повинні встановити суворі правила і норми, щоб забезпечити виконання роботи працівників. Вирівняти інтереси співробітників і компанії.</p> <p>– Конкурентні стимули, конкурентні стимули можуть усунути негативний резерв працівників. Конкуренція може стимулювати життєздатність співробітників, підвищити продуктивність і якість.</p> <p>– Бонус стимул, відмінний бонус для хороших співробітників</p>
3	Реформи системи компенсації	<p>– Оцінки ефективності оплати мають вирішальне значення для поліпшення творчості співробітників і продуктивності компанії. Коли лікування співробітників поліпшилися, ентузіазм співробітників, очевидно, покращився, коли лікування співробітників нижче, ніж ті ж конкуренції підприємств, як довіру підприємства і економічні вигоди є ударом знищення.</p>

## Продовження табл.3.1

4	Науковий механізм підбору персоналу	– Науковий набір є першим кроком для підприємств, щоб найняти талант, але і перший крок для підприємств, щоб нести вперед корпоративну культуру, відбір професійних людських ресурсів управління персоналом, компанія свіжий крові добавка має важливе значення, набір лікування також візитна картка для суспільства, багаті моделі набору підприємств, через мережу реклами і вербування
5	Планування людських ресурсів	– Вживання і розвиток підприємств не можуть бути відокремлені від корпоративного планування, особливо людські resourcerplanning відіграє вирішальну роль у плануванні підприємств, стратегічне планування людських ресурсів є не тільки ядром кадрового планування і відповідно до загального розвитку стратегічного планування як орієнтир. Поточна стратегія розвитку компанії в цілому в складний і змінний період, управління людськими ресурсами в роботі з питань стратегічного планування людських ресурсів, хоча загальна стратегія розвитку компанії може коригувати і змінюватися, але не може бути своєчасною зміною, робота відстає.

Узагальнюючи отримані результати запропонуємо заходи організаційно-економічного забезпечення для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Підвищення рівня оплати праці працівників, що розглядається як необхідний захід із підвищення ефективності менеджменту персоналу фактично на всіх досліджуваних підприємствах призведе до збільшення собівартості, що вимагатиме або підвищення ціни реалізації або скорочення обсягу прибутку. З іншого боку підвищення якості продукції/послуг виступає важливим аргументом для збільшення його ціни. Отже питання збільшення оплати праці вимагає підвищення рівня її продуктивності, що можливо шляхом впровадження інновацій, основою яких ми пропонуємо вважати основою управління людськими ресурсами.

Підвищення соціального забезпечення та культурно-побутового обслуговування працівників вимагає вкладення додаткових фінансових ресурсів, для реалізації чого важливо впроваджувати механізми акумуляції

внутрішніх фінансових ресурсів та залучення і обґрунтування доцільності зовнішніх, що представлено як елемент економічного забезпечення.

Для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення розробки та коригування HR-стратегії, цілей управління персоналом, впровадження та вдосконалення етичного кодексу. Для реалізації цих заходів доцільно вдосконалювати існуючі комунікаційні мережі на підприємстві, розвивати соціальні мережі, правила, норми спілкування для підвищення рівня довіри працівників до підприємства. Виокремлені в рамках методологічного базису закономірності групової ефективності сприятимуть підвищенню рівня координації та кооперації та розвитку організаційної культури, яка виступає важливим нематеріальним активом, що сприяє поширенню загальноорганізаційних цілей та їх сприйняттю кадрами.

Враховуючи, що більшість свого часу керівництво проводить у комунікаціях, налагодження ефективних каналів комунікацій, розробка графіків, уточнення форм та методів обміну інформацією виступає важливим організаційним забезпеченням ефективності менеджменту персоналу, яке доцільно впроваджувати на всіх досліджуваних підприємствах.

Для реалізації заходів щодо вдосконалення діяльності HR-відділу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» важливим елементом забезпечення є розробка та уточнення професійно-кваліфікаційних вимог робітників. Запропоновано збільшити обсяг фінансування розвитку персоналу для підвищення рівня його компетентності, що сприятиме покращенню якості продукції/послуг, зниженню собівартості, створенні стійких конкурентних переваг у формі внутрішньо-організаційних знань. Для вибору найкращих методів навчання та розвитку кадрів доцільно реалізовувати економічне забезпечення у формі економіко-математичного моделювання, що дозволяє встановити зв'язок між витратами на розвиток кадрів та збільшенням продуктивності праці, зниженням відсотку браку тощо.

Для ефективної реалізації програм навчання варто застосовувати інструментарій проектного менеджменту, що дозволяє визначати строки реалізації, дотримуватися бюджету, враховувати метрики якості, що дозволяє в цілому економити до 30% витрат у порівнянні з управлінням впровадженням цих комплексних заходів без використання проектного менеджменту.

Також необхідно уникнути дублювання деяких функцій, що пов'язано з недосконалістю організаційної структури. Вирішення цієї проблеми є досить трудомістким, адже вимагає функціонально-вартісного аналізу діяльності співробітників на окремих посадах в підрозділах управління підприємством.

Саме в процесі цього аналізу визначається який обсяг відповідальності за які функції закріплені за кожним працівником і скільки часу він витрачає на їх реалізацію. Результатом має бути вдосконалена або впроваджена матриця відповідальності з уточненням функцій управління для кожної сфери діяльності закріплено за конкретним співробітником. Саме перегляд функціональних обов'язків дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш перспективних співробітників, розробити план кар'єрного зростання для всіх керівних посад та впровадити систему ротації кадрів, що запропоновано як важливі рекомендації для підвищення ефективності менеджменту персоналу досліджуваних підприємств.

Таким чином, пропозиції щодо вдосконалення управління людськими ресурсами пов'язані з забезпеченням ефективності менеджменту персоналу та включають всю сукупність взаємопов'язаних форм, методів, засобів впливу на процеси системи менеджменту персоналу з метою здійснення підтримуючої та регулюючої діяльності керівництвом, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

### 3.2. Економічна ефективність впровадження заходів щодо управління людськими ресурсами підприємства

У роботі запропоновано проект щодо вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» необхідно узагальнити пропозиції і розрахувати очікувані результати від впровадження. Розрахунки наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

#### Заходи для вирішення проблем та підвищення ефективності роботи системи формування кадрового ресурсів підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт»

№ з/п	Захід	Виконавець	Термін	Бюджет
1	Створити детальну систему оцінки співробітників	Відділ персоналу	Щороку	600 грн. в місяць
2	Сформулювати Детальні плани підбору персоналу, використовувати мережеву платформу для реклами, встановлювати університетські партнерські, телевізійні, місцеві газети та інші форми реклами;	Відділ персоналу	Останній місяць кожного року	2 тис. грн. в місяць
3	Зміцнювати розуміння обов'язків відділу та посадових обов'язків під час навчального процесу	Відділ персоналу	На початку кожного року	500 грн. в місяць
4	Perfect і оновлювати процес управління людськими ресурсами в будь-який час	Відділ персоналу	Щороку	1 тис. грн. в місяць

## Продовження табл.3.2

5	Культивувати таланти через внутрішні навчальні тести та інші засоби	Відділ персоналу	Протягом усього року	15 тис. грн. в місяць
6	Посилити оцінку та оцінку навчання. Удосконалення механізму оцінювання навчання, впровадження системи навчальних пунктів, а також результатів навчання в якості основи для стимулювання співробітників та коригування заробітної плати	Відділ персоналу	Протягом усього року	1000 грн. в місяць
7	Запустить електронну систему відвідуваності. Навчання, мастеринг відвідуваності паперу та електронна статистика відвідуваності	Відділ персоналу	Щороку	2000 грн. в місяць
8	Підготовка керівників відділу та заробітної плати бухгалтерів в управлінні компенсацією та користю	Відділ персоналу	Протягом усього року	10 тис. грн. в рік
9	Збільшення нагород на кінець року та нагородження видатних співробітників	Відділ персоналу	Раз на рік	100 тис. грн. в рік
10	Провести корпоративну культуру рекламну діяльність	Відділ персоналу	Протягом усього року	5000 грн. в місяць

Заходи з підвищення ефективності управління людськими ресурсами включають:

створення детальної системи оцінки персоналу, за даними співробітників компанії до підприємства внесок у оцінку результатів, відділом для визначення ваги продуктивності праці у відділі, і відповідно до схвалення "щомісячний оцінка працівника оцінки", бюджет становить 600 грн на рік.

розробку детального плану набору, використання мережевої платформи для реклами, такі як YouTube, Instagram і т. д., встановити відносини між університетами, щороку в випускний сезон для вербування

кампусу, телебачення, місцеві газети рекламу, з одного боку, корпоративні публічності, з іншого боку, може набирати талант Бюджет становить 2000 грн на місяць.

навчальний процес з метою зміцнення обов'язків відділу, посадових обов'язків розуміння. Основною метою є підвищення продуктивності співробітників. З іншого боку, ми можемо скоротити витрати на людські ресурси, так що співробітники мають кращу Поділ праці та співробітництва, бюджет становить 500 грн на місяць.

своєчасне вдосконалення, оновлення системи управління людськими ресурсами, Регулярна організація з вивчення нових людських ресурсів управління знаннями, може ефективно запобігти ефективності управління, викликаних системою та іншими проблемами. Бюджет становить 1000 грн на місяць.

створення і вдосконалення механізму навчання персоналу компанії, шляхом розробки ефективної підготовки кадрів та плану розвитку, обґрунтовано розкопки, розробляють і тренують команду стратегічного заповідника компанії талант, створення ешелону компанії, для сталого розвитку компанії з надання підтримки інтелектуального капіталу. Дотримуючись принципу «внутрішньої підготовки в якості основного, зовнішнього навчання як допоміжного», метою навчання персоналу завжди дотримувалася «професійної підготовки та всебічної підготовки синхронно», тренувальна політика талантів, тобто компанія з підготовки фахівців з технічного персоналу та комплексного управлінського персоналу. Технічний персонал експертного типу відноситься до сфери роботи з метою освоїти вищий рівень технічного персоналу, комплексний управлінський персонал у сфері роботи кафедри з всебічної знанням, має вищий рівень управлінського персоналу. Талант підготовки художники завжди дотримуються "професійної підготовки та всебічної підготовки синхронно" політика професійної підготовки талантів. Завдяки науковій



оцінці, ретельному підбору, підбору справжнього лідерства або професійному потенціалу запасу талантів, з метою створення концепції працевлаштування та підвищення таланту компанії. Бюджет становить 15000 грн на місяць.

посилення критеріїв оцінки навчання. Покращити механізм оцінювання навчання, впровадити систему навчальних пунктів, а також результати навчання в якості основи для просування і коригування заробітної плати співробітників, розробити систематичний план навчання, налагодити навчальні матеріали, створити оціночні матеріали, встановити навчальні файли, а також перевірити ефективність навчання час від часу. Виконання регулярної сесії рекламної системи;... тисячі великі рекламні гасла-здійснення підготовки винагороди і покарання системи; бюджет становить 1000 грн на місяць.

експлуатацію системи електронних відвідувань. Вивчення і електронна статистика відвідуваності, зміцнення нагляду та інспекції трудової дисципліни співробітників всередині компанії, а також аналізувати дані про відвідуваність. Відділ кадрового забезпечення компанії відповідає за нагляд та управління електронними відвідуваннями роботи, виробництвом, розподілом, відновленням та руйнуванням робочих карток співробітників. Співробітники служби безпеки компанії несуть відповідальність за співробітників в і з кредитної картки в міру необхідності. Електронне обладнання відвідуваності ремонтується та підтримується управлінням мережі компанії. Управління людськими ресурсами компанії відповідає за збір, обробку даних та статистику відвідуваності даних. Бюджет становить 2000 грн на місяць.

начальник відділу та зарплата бухгалтера напружуючи управління компенсацією і пільг, так що вони стали експертами департаменту з управління заробітною платою. Відділом управління персоналом, який здійснює організаційний менеджмент, ретельно аналізує поточний процес

здійснення компенсації існуючих проблем, широко запитувати погляди і пропозиції всіх видів персоналу, формування рішень і програм, які будуть глибоко реалізовані кожному відділу і кожній особі. Бюджет становить 10 000 грн на рік.

збільшення на кінець року нагорода ставки, відмінні співробітники для винагороди. Бонус на кінець року оплачується співробітниками, які працювали в компанії протягом трьох місяців і більше, сума бонусу не менше 1000 грн., критерії оцінки, в час зайнятості компанії, кількість днів відвідуваності протягом усього року, середня оплата в останні три місяці року, середньомісячна оцінка ефективності оцінки, комплексної оцінки компанії і так далі. Бюджет становить 100 000 грн на рік.

провів корпоративну культуру рекламну діяльність, навколо основної концепції корпоративної культури, "культура для підвищення бренду", як тема внутрішньої реклами в компанії, кожен працівник повинен брати участь у культурних курсів підготовки не менше 8 годин. Співробітникам необхідно ототожнювати себе з культурою. Завдяки виробництву білбордів, культурних навчальних стін та інших способів, так що Корпоративна культура перетворюється на виробничу та ділову діяльність компанії. Для проведення конкурсу «знання культури підприємства» адміністративний відділ відповідає за планування, реалізацію організації. Всі відділи з метою сприяння корпоративній культурі плану, діяльності, процесу контролю і вплив ролі серйозного резюме, написати зведену доповідь, поклав вперед коментарі та пропозиції. Бюджет становить 5000 грн на місяць.

Загальний бюджет на перший рік становить : 435.2 тис грн.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдено за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників підприємства. Дані узагальнено в табл.

3.3.

Таблиця 3.3

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	600	630	720	680	865	560

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис. грн	620	630	720	680	865	560	
2.	$O_{\text{сер}}$	679,17						
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	-79,17	-67,17	40,83	0,83	185,83	-119,17	
4.	$\Delta O^2$	6268	4512	1667	1	34532	14201	61181

$$\alpha = \sqrt{\frac{61181}{6}} = 10197$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O} = \frac{10197}{679.17} = 15.01\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

де песимістичне (найменше) значення (П) – 560,

оптимістичне (найбільше) значення (O) – 865.

Ми розраховуємо прогноз на збільшення доходів від продажу продукції завдяки збільшенню витрат на людські ресурси:

$$OP = (O + 4 \times B + П) / 6 = (865 + 4 \times 325 + 560) / 6 = 454 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$454 \div 24273,6 \times 100 = 1,87 \%,$$

де 24273,6 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$24273,6 + 454 = 24727,6 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 23652,6 тис. грн., в т.ч.

постійні витрати – 6380,9 тис. грн.;

змінні – 17271,7 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$17271,7 \times 1,87 \div 100 = 323 \text{ тис. грн.}$$

сумарний приріст повних витрат складе:

$$323 + 435,2 = 758,2 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$23652,6 + 758,2 = 24410,8 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на 1 грн. продукції:

$$\text{базисний період: } 23652,6 \div 24273,6 = 0,9744 \text{ грн} = 97,44 \text{ коп.}$$

$$\text{проектний період: } 23786,7 \div 24727,6 = 0,9672 \text{ грн} = 96,19 \text{ коп.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta Pr = 758,2 - 454 = 304,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$500,5 + 304,2 = 804,7 \text{ тис. грн.},$$

де 500,5 тис. грн. – базове знай.

Рентабельність продукції:

$$\text{базисний період: } 500,5 \div 23652,6 \times 100 = 2,11 \%$$

$$\text{проектний період: } 804,7 \div 24410,8 \times 100 = 3,30\%$$

Тому ми дійшли висновку, що наші рекомендації до ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» можуть досягти хороших економічних переваг і можуть бути Рекомендовані для реалізації.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати для поліпшення якості людських ресурсів ТОВ  
«Інжинірингова компанія «Нова лайт»**

<b>Внесені рекомендації</b>				
Розробити детальний план підбору персоналу	Культивувати таланти через внутрішні навчальні тести та інші засоби	Посилити оцінку та оцінку навчання.	Нагородження хороших співробітників	Провести корпоративну культуру рекламну діяльність
<b>Сутність рекомендацій</b>				
Використання мережевої платформи для реклами, створення університетського співробітництва, телевізійних, місцевих газет та інших форм реклами; ;	Завдяки розвитку ефективної підготовки та розвитку персоналу, обґрунтовано розкопки, розробляють і Тренуйте команду стратегічного резерву талантів компанії, створення ешелону компанії.	Удосконалення механізму оцінювання навчання, впровадження системи навчальних пунктів, а також результатів навчання в якості основи для стимулювання співробітників та коригування заробітної плати	Час роботи в компанії, кількість днів відвідуваності на весь рік, середня заробітна оплата за останні три місяці року, середньомісячна оцінка ефективності оцінки, комплексна оцінка компанії, річна нагорода за критерії оцінки	Завдяки виробництву білбордів, культурних навчальних стін та інших способів, так що Корпоративна культура перетворюється на виробничу та ділову діяльність компанії. Для проведення конкурсу «знання культури підприємства» адміністративний відділ відповідає за планування, реалізацію організації.

Очікуваний результат				
Покращення якості людських ресурсів та корпоративної видимості	Забезпечити підтримку інтелектуального капіталу для сталого розвитку компанії.	Мотивують мотивацію співробітників та вдосконалювати свої навички роботи	Ефективно мотивувати співробітників і підвищити корпоративну згуртованість	Підвищення культури бренду, підвищення згуртованості співробітників, а також ефективно відкрити ринок

Таким чином у рамках заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт», очікується досягнення хороших результатів, з метою мобілізації ентузіазму співробітників, підвищення продуктивності праці. Удосконалюючи темпи застосування, коефіцієнт використання та ефективність людських навичок, ми можемо максимізувати людський потенціал і в остаточному підсумку максимізувати прибуток підприємств.

Передумовою для реалізації системи управління людськими ресурсами є важливість лідерства. Тільки за увагою керівництва керівники можуть розробляти та впроваджувати програми управління, лідерські фактори напряму визначають перспективи розвитку та операційну ефективність всієї компанії, управління першим має зробити – активно прагнути до переваг підприємства, керівництву підвищити важливість системи управління людськими ресурсами, звертати увагу на важливість системи управління підприємствами, чіткі вигоди підприємства і системи управління невіддільні, так що кожен працівник бере участь у самовідданості підприємства.

Управління підприємством здійснюється з двох аспектів, співробітники активно співпрацюють з системою управління підприємством, щоб стандартизувати порядок роботи підприємства, від культурного аспекту виховання позитивного ділового ставлення підприємства, тільки фактори лідерства і всі співробітники у співпраці з людськими ресурсами будуть практичними, а також активно відігравати провідну позицію в структурі

підприємства, Кожен співробітник підприємства інтегрований в систему управління підприємством, ціле підприємство буде цілим, ефективної системи, поведінки норм, згуртованості.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі теоретичного підґрунтя визначено, що головними напрямками діяльності у сфері ефективного управління людськими ресурсами підприємства чи його складовими є:

— визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби в персоналі);

— відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

— розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

— розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

— підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємовідносин, зниження рівня конфліктності в колективі);

— мотивація поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

— управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчальних програм, спрямованих на формування в працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

— правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємовідносин, облік і статистика персоналу, інформування колективу).

заходи організаційно-економічного забезпечення для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».



Підвищення рівня оплати праці працівників, що розглядається як необхідний захід із підвищення ефективності менеджменту персоналу фактично на всіх досліджуваних підприємствах призведе до збільшення собівартості, що вимагатиме або підвищення ціни реалізації або скорочення обсягу прибутку. З іншого боку підвищення якості продукції/послуг виступає важливим аргументом для збільшення його ціни. Отже питання збільшення оплати праці вимагає підвищення рівня її продуктивності, що можливо шляхом впровадження інновацій, основою яких ми пропонуємо вважати основою управління людськими ресурсами.

Підвищення соціального забезпечення та культурно-побутового обслуговування працівників вимагає вкладення додаткових фінансових ресурсів, для реалізації чого важливо впроваджувати механізми акумуляції внутрішніх фінансових ресурсів та залучення і обґрунтування доцільності зовнішніх, що представлено як елемент економічного забезпечення.

Для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення розробки та коригування HR-стратегії, цілей управління персоналом, впровадження та вдосконалення етичного кодексу. Для реалізації цих заходів доцільно вдосконалювати існуючі комунікаційні мережі на підприємстві, розвивати соціальні мережі, правила, норми спілкування для підвищення рівня довіри працівників до підприємства. Виокремлені в рамках методологічного базису закономірності групової ефективності сприятимуть підвищенню рівня координації та кооперації та розвитку організаційної культури, яка виступає важливим нематеріальним активом, що сприяє поширенню загальноорганізаційних цілей та їх сприйняттю кадрами.

Враховуючи, що більшість свого часу керівництво проводить у комунікаціях, налагодження ефективних каналів комунікацій, розробка графіків, уточнення форм та методів обміну інформацією виступає важливим

організаційним забезпеченням ефективності менеджменту персоналу, яке доцільно впроваджувати на всіх досліджуваних підприємствах.

Для реалізації заходів щодо вдосконалення діяльності HR-відділу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» важливим елементом забезпечення є розробка та уточнення професійно-кваліфікаційних вимог робітників. Запропоновано збільшити обсяг фінансування розвитку персоналу для підвищення рівня його компетентності, що сприятиме покращенню якості продукції/послуг, зниженню собівартості, створенні стійких конкурентних переваг у формі внутрішньо-організаційних знань. Для вибору найкращих методів навчання та розвитку кадрів доцільно реалізовувати економічне забезпечення у формі економіко-математичного моделювання, що дозволяє встановити зв'язок між витратами на розвиток кадрів та збільшенням продуктивності праці, зниженням відсотку браку тощо.

Для ефективної реалізації програм навчання варто застосовувати інструментарій проектного менеджменту, що дозволяє визначати строки реалізації, дотримуватися бюджету, враховувати метрики якості, що дозволяє в цілому економити до 30% витрат у порівнянні з управлінням впровадженням цих комплексних заходів без використання проектного менеджменту.

Також необхідно уникнути дублювання деяких функцій, що пов'язано з недосконалістю організаційної структури. Вирішення цієї проблеми є досить трудомістким, адже вимагає функціонально-вартісного аналізу діяльності співробітників на окремих посадах в підрозділах управління підприємством.

Саме в процесі цього аналізу визначається який обсяг відповідальності за які функції закріплений за кожним працівником і скільки часу він витрачає на їх реалізацію. Результатом має бути вдосконалена або впроваджена матриця відповідальності з уточненням функцій управління для кожної сфери діяльності закріплено за конкретним співробітником. Саме перегляд

функціональних обов'язків дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш перспективних співробітників, розробити план кар'єрного зростання для всіх керівних посад та впровадити систему ротації кадрів, що запропоновано як важливі рекомендації для підвищення ефективності менеджменту персоналу досліджуваних підприємств.

Таким чином, пропозиції щодо вдосконалення управління людськими ресурсами пов'язані з забезпеченням ефективності менеджменту персоналу та включають всю сукупність взаємопов'язаних форм, методів, засобів впливу на процеси системи менеджменту персоналу з метою здійснення підтримуючої та регулюючої діяльності керівництвом, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальська К. Складові системи стратегічного управління людськими ресурсами організації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2012. - Вип. 137. - С. 31-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2012\\_137\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2012_137_9)
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] : [монография] / М. Армстронг ; [пер. с англ. Н. В. Гринберг]. – М. : ИНФРА, 2002. – 328 с.
3. Боксал П. Стратегическое управление человеческими ресурсами : откуда мы пришли и куда должны идти дальше? [Текст] / П. Боксал, Дж. Персел // Российский журнал менеджмента. – М., 2008. – Вип. 6 (3). – С. 59–86.
4. Клемина Н. Т. Хрестоматия : управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования [Электронный ресурс] / Н. Т. Клемина. – Режим доступа : [http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2008/3/6\\_3\\_klemina\\_intro.pdf](http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2008/3/6_3_klemina_intro.pdf). –
5. Крутанин С. М. Управление персоналом: стратегические ориентиры [Текст] : [монография] / С. М. Крутанин. – М. : Кондор, 2006. – 294 с.
6. 曹常海, 企业战略人力资源管理系统与企业绩效的关系初探[J] 现代营销 2019 ( 3 ) : 11
7. 田野, 浅谈人力资源管理问题分析与对策[J],现代商业期刊 2019(1):68-69

## 8. 高洁,

浅析人力资源管理与经济可持续发展的相关性[J]. 现代营销(经营版). 2018(10):32-34

9. 于俊宇,基于大数据的人力资源招聘优化[J] 中国商论 2018(12):15-16

10. 王建红,新能源企业人力资源培训体系研究价值工程[J] 2019(02):31-32

11. 王妍妮,人力资源管理下的高校教师绩效考核探析[J] 中国管理信息化 2019(3): 5-7

12. 刘娜,电力企业人力资源绩效薪酬管理体系[J],企业改革管理 2018(08):16-17

13. 毛海强,生物学对人力资源管理的启示科技[J]情报开发与经济 2017(02):32-33

14. 刘芳宜,浅谈人力资源与人力资本的区别及人力资本的增值途径[J] 现代国企研究 2018(07)20-22

15. 赵文婷,人力资源管理和经济可持续发展相关性研究[J] 经贸实践 2016(2):25-27

16. 张滢滢,大数据时代企业人力资源管理变革的思考[J]现代国企研究2018(10):14-16

17. Довгань Л.С. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення/ Л.С.Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. – 2015 . – 231 с.

18. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. — М. : Дело, — 1993. — 304 с.
19. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра / С.В. Шекшня. — М., — 1998. — 224 с.
20. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце; пер. с нем. Г.А. Рахманина. — М. : Международные отношения, — 1997. — 664 с.
- 21.
22. 王文杰,宋玮,论企业人力资源管理的完善[J]. 现代商业2017(09):23-24
23. 阮野,陈舒严,现代人力资源管理和人事管理区别初探[J]经济师2018(12):18-20
24. 董梅,现代企业管理中人力资源管理探索[J]现代经济信息2018(11):21-23
25. 邓绍勇,企业中人力资源管理模式及选择因素[J]北京印刷学院2017(12):31-33
26. 齐刚、罗金丽、人力资源评估制度及其改进[J]人民论坛2011(12):124-125
27. 李星仪、私募股权基金尽职调查中的人力资源管理评估体系研究[R]贵州大学2009(06):98
28. 苏影、人力资源会计问题之我见[J]中国集体经济2017(08):72-73
29. 张萌、人力资源评估及企业发展[J]中外企业家2017(06):139-140
30. 于婷婷、人力资源管理成本在企业中的应用(J)中国企业家2016(02):40-42

31. 王修红、人力资源绩效评估分析[J]青岛大学学报2015(11):106-110
32. 林建平、提升人力资源管理效能的思考[J]才智2014(06):336
33. 黄诚、我国人力资源会计存在的问题及对策研究[J]商场现代化2016(06):147-148
34. 潘晓丽、基于云计算的人力资源管理信息系统[J]电子技术与软件工程2019(03):152
35. 贺星源、梅萌、徐超、物流企业人力资源价值评估[J]中外企业家2017(06):143
36. 王修红、人力资源绩效评估方法[J]青岛大学学报2015(11):106-110
37. 贾拓、高校教育经济活动指标研究[J]中国集体经济2018(09):70-71
38. 柳润、大型企业人力资源管理成熟度评估体系应用实践[J]人力资源开发2019(02):61-62
39. 彭洁、人力资源系统管理风险评估与防范对策研究[J]现代营销2018(12):29
40. 包霞、企业人力资源管理评估的功能和方法探讨[J]企业科技与发展2018(06):204-205
41. 程慧敏、商业银行人力资源评估体系研究[J]财经界2018(04):57
42. 罗圳、网约车企业人力资源管理风险评估研究[D]陕西科技大学2018(03):33
43. 秦艳红、电力企业人力资源管理风险识别与评估研究[J]企业改革与管理2017(07):83-85

44. 汪晨、邵子涵、浅谈人力资源管理评估的功能与方法[J]现代国企研究2017(03):48
45. 杨兰蓉、浅析公共部门人力资源管理中的绩效评估[J]经济研究导刊2016(12):125-126
46. 姜雨、韩圣、人力资源管理专业课课程设计教学效果评估指标体系构建研究[J]价值工程2016(09):205-207
47. 邢丹、企业人力资源管理评估的功能与方法[J]现代国企研究2015(12):41
48. 叶振和、解析现代企业人力资源管理评估的功能与方法[J]人力资源管理2015(05):24
49. 陈丽云、人力资源培训管理中的培训效果评估分析[J]商2015(05):46
50. 宋裴然、国内战略人力资源管理研究回顾与评估[J]山东财经大学学报2015(09):109-116
51. 刘松然、高新技术企业人力资源价值评估方法研究[D]华北电力大学2017(03)



## ДОДАТКИ