

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «ВІДАН-ГРУП», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Бордюгової Дарії
Володимірівни

Науковий керівник:
кандидат економічних
наук, доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ВІДАН-ГРУП».....	15
2.1. Аналіз діяльності підприємства.....	15
2.2. Оцінка ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «ВІДАН-ГРУП»	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ВІДАН-ГРУП».....	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим удосконалення організації процесу управління персоналом, а особливо у кризових ситуаціях набуває все більшої актуальності.

Дослідженню питань управління персоналом організації присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Бажана І., Крушельницької О., Мельничук Д., Гольдфарб А., Радченка В., Пивоварова С., Петюх В., Данилюк В., Миколайчук І., Лукьянченко Н., М. Пула, М. Уорнера, Р. Марра та ін. Але не зважаючи на значний науковий доробок багато питань удосконалення системи управління персоналом підприємства залишаються недостатньо обґрунтованими, що робить актуальним подальше вивчення даної проблематики.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємства.

Відповідно до мети даного дослідження поставлено наступні завдання:

- обґрунтувати сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві;
- охарактеризувати підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «ВІДАН-ГРУП»;

- запропонувати заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом в ТОВ «ВІДАН-ГРУП».

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи виступає процес управління персоналом в ТОВ «ВІДАН-ГРУП».

Предмет дослідження - методичні та практичні аспекти процесу управління персоналом підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі internet.

Методами дослідження є загальнонаукові методи, а саме: теоретичні методи (системний, логічний, метод формалізації), емпірико-теоретичні (аналіз, синтез, моделювання, аналогія, індукція, дедукція) та емпіричні (вимірювання, порівняння, абстрагування, конкретизація). при опрацюванні вихідної інформації були використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, абстрагування та узагальнення.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання результатів проведеного дослідження в діяльності ТОВ «ВІДАН-ГРУП» .

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, в яких розглядаються теоретичні та прикладні аспекти процесу управління персоналом підприємства, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві

Дослідження результатів діяльності більшості організацій свідчать про те, що одним із ключових факторів ефективного їх функціонування в сучасних умовах є наявність висококваліфікованого трудового колективу, здатного швидко і ефективно приймати управлінські рішення в різноманітних, іноді відверто кризових ситуаціях, і досягати поставленої мети діяльності організації.

Варто розпочати із визначення сутності поняття персонал. Так, наприклад, І.І. Бажан [7] вважає, що персонал – це «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». На думку А.Г. Гольдфарба [8], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [20] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників».

Слід зазначити, що також не має єдиного трактування поняття управління персоналом. Щодо визначення дефініції «управління персоналом», то, наприклад, Меншикова М.О. визначає його як «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [26].

Так, наприклад, В.М. Данюк, В.М. Петюк [30] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

У свою чергу узагальнюючим поняттям управління персоналом вважаємо, що – це безперервний процес формування кваліфікованого

кадрового потенціалу підприємства, а також створення сприятливих умов для ефективної роботи трудового колективу.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток найбільш ефективного кадрового потенціалу підприємства. Це означає покращення роботи кожного працівника з максимальною можливістю використання свого власного трудового та творчого потенціалу, що в свою чергу сприятиме ефективному досягненню поставлених цілей підприємства.

Управління персоналом це комплексний процес, який складається з наступних елементів [10]:



Рис. 1.1 Складові процесу управління персоналом [10]

Результативність реалізації процесу управління персоналом визначається на нашу думку двома ключовими чинниками: здатністю керівництва чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення стратегічних цілей, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для мотивування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей на підприємстві залежить від принципів і методів процесу управління персоналом. Слід наголосити, що чим більше підприємство, тим більша різноманітність загально прийнятих принципів управління персоналом.

Найважливішими принципами удосконалення сучасного процесу управління персоналом є на нашу думку:

- розширення повноважень виконавців і зміна форми контролю;
- спільне прийняття управлінських рішень і створення атмосфери комфорту на підприємстві;
- розвиток процесу планування кар'єри для перспективних працівників;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Делегування повноважень і завдань - один з найважливіших інструментів сучасного управління персоналом. Під делегуванням слід розуміти передавання співробітникам виконання чітко сформульованих завдань разом з певними компетенціями. У цих умовах співробітник приймає рішення і діє самостійно, повністю відповідаючи за свої дії та рішення.

Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, обмін думками між керівником і його підлеглими відбувається як у процесі бесід, так і під час колективного обговорення.

Службовий нагляд і контроль за результатами праці виступають як співвідношення з нормами та плановими завданнями і порівнюються з фактичним станом справ. Службовий нагляд - це одинична дія, що полягає у вибірковій перевірці співробітника стосовно його ставлення до праці, її результативності й ефективності. Друга функція скоріше орієнтована на результат: керівник підбиває підсумки діяльності співробітника за певний проміжок часу. Щоб контроль був продуктивнішим, обидві сторони повинні мати чіткі цільові установки щодо діяльності. Результати контролю слід

використовувати конструктивно, щоб, з одного боку, вказати співробітнику на його помилки й недоліки і запропонувати виправити їх, а з іншого - використати їх як основу для розв'язання майбутніх завдань.

Ефективна інформаційна система є основою оптимального розв'язання завдань. Загалом це означає, що будь-який співробітник повинен мати доступ до необхідної для його сфери діяльності інформації.

Непрямі (опосередковані) засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До них відносять:

- характеристика посади;
- оцінка робочого місця;
- оцінка співробітника.

Характеристика посади передбачає опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до претендента на неї та критеріїв його оцінки, а також, можливо, інструкцій щодо виконання покладених на нього обов'язків.

Оцінка робочого місця здійснюється частково на основі характеристики посади. При цьому необхідно враховувати спектр і складність здійснюваної діяльності, на основі яких призначається заробітна плата й визначаються вимоги до рівня освіти та досвіду претендента.

Оцінка співробітника передбачає оцінювання його особистого внеску. Для цього використовують систему оцінок і балів, зміст якої має бути однозначний. Одна людина не повинна оцінювати співробітника. Цей засіб застосовують у кадровому плануванні й у системі особистого розвитку кадрів. З огляду на те що оцінка співробітника може сприяти підвищенню його заробітної плати, вона є фактором мотивації.

Також відносять засоби управління персоналом, які визначають неформальні групи та роботу атмосферу. У будь-якій організації з ділових міркувань створюються формальні групи. Водночас на основі особистих стосунків створюються так звані неформальні групи. Причини їх створення

різні. Люди можуть об'єднуватись у групи тому, що живуть в одному місці, навчаються в одному закладі, є членами одного об'єднання та з інших причин.

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, що панує в організації. Основними факторами при цьому є відносини між співробітниками, умови праці, чіткий (або нечіткий) розподіл повноважень, стиль управління, позитивний або негативний вплив неформальних груп і відносини між керівництвом і підлеглими.

Робочу атмосферу можна розглядати нині в контексті ширшого поняття управлінської культури, яке містить усі основні цінності й установки, характерні для спільної праці та взаємодії працівників. Управлінська культура не обмежується добрими відносинами всередині організації, вона включає й відносини з оточенням - клієнтами, відвідувачами, тими, хто наймається на роботу, та ін. Важливим чинником управлінської культури є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера.

Отже, процес управління персоналом є складовою частиною політики управління персоналу. Управління персоналом вважається безперервним процесом формування кваліфікованого кадрового потенціалу підприємства, а також створення сприятливих умов для ефективної роботи трудового колективу. Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток найбільш ефективного кадрового потенціалу підприємства. Це означає, що покращення роботи кожного працівника є максимальною можливістю використання власного трудового та творчого потенціалу персоналу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві

Оцінювання результативності управління персоналом здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих

якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [31].

Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Якщо надати порівняльну характеристику представленим групам підходів до оцінки персоналу, можна зазначити наступне:

- перша група підходів є достатньо простою в застосуванні і може використовуватися будь-яким підприємством. У випадку процесного підходу оцінка персоналу розглядається як елемент процесу, що являє собою підготовчий етап до атестації. Практика застосування системного підходу розглядає оцінку персоналу як один із основних елементів системи управління персоналом підприємства та відводить їй роль підсистеми, що поєднує всі елементи системи управління персоналом;
- друга група підходів до оцінки персоналу більше орієнтована на теоретичні знання у галузі менеджменту персоналу, але недостатньо орієнтована на практичний досвід.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток організації, повинен сприяти професійному зростанню та розвитку співробітників, а не тільки бути орієнтованим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Якщо співробітник розглядається як «людський капітал», то було б неправильно «списувати» ті кошти, які організація вже вклала в нього. Потрібно думати про способи підвищення віддачі на вкладений (створений) людський капітал на підприємстві. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращого розпорядження корпоративними ресурсами [29].

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації.

Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних з роботою. Такий підхід

намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та удосконалення [41].

В сучасних умовах досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

В теорії та на практиці менеджменту трудових ресурсів існує декілька методичних підходів до визначення комплексної оцінки персоналу.

Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства в цілому. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

Робота з кадрами може бути успішною за умови її системності та безперервності у часі. Максимально повне використання кадрового потенціалу працівників підприємства є чинником його успішної діяльності, а його оцінка слугує трьома основними цілями: адміністративній, інформаційній, мотиваційній [32].

Аналіз кадрового потенціалу слугує важливим організаційним фактором задоволення потреб як особистості, так і колективу, а також умовою стимулювання якості праці та особливо професійного розвитку. Компоненти аналізу кадрового потенціалу підприємства (організації) включають оцінку та атестацію кадрів. Основними завданнями проведення оцінки є:

- соціально-психологічне оцінювання;
- оцінювання за основними параметрами діяльності;
- комплексне оцінювання;
- локальне оцінювання.

Систематичність вивчення та оцінювання особистості виконує особливе завдання – відбір так званого «ключового персоналу», формування «кадрового ядра» підприємства, яке визначає його поточне функціонування та розвиток.

Вихідними даними для оцінки персоналу можуть слугувати: моделі робочих місць, положення про атестацію кадрів, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, особисті справи співробітників, накази по кадрах, соціологічні анкети, психологічні тести.

В даний час загальні норми відносно проведення атестації працівників усіх категорій незалежно від місця роботи встановлені розділом III «Атестація працівників» Закону України «Про професійний розвиток працівників».

В цілому для отримання максимальної інформації про працівників необхідно застосовувати й інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних методів атестації є метод «360° атестація». Сутність цього методу полягає в тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і підлеглими. Конкретний механізм атестації може бути різноманітним (всі ті хто атестує заповнюють одну й ту саму форму оцінювання, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація проводиться за допомогою комп'ютера), проте сутність цього методу – отримання всебічної оцінки того, кого атестують. Використання даного методу іноді може створювати певні проблеми - розширення складу співробітників, які оцінюють атестанта, може стати причиною ряду конфліктів, пов'язаних з об'єктивністю оцінювання [10].

Діапазон методів оцінювання персоналу достатньо широкий. У конкретній ситуації управління персоналу підприємства їх можна застосовувати в довільній чи заданій комбінації. [12].

Комплексна модель оцінки системи управління персоналом підприємства, наведена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Комплексна модель оцінки системи управління персоналом підприємства [11]

Існують критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом, які поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні [22].

До суб'єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах.

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

- рівень виконання стратегічних планів керівництва відповідно персоналу;
- позитивні дії по досягненню цілей організації;
- середні час виконання завдань, замовлень, вимог.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

- Показники економічних ефективності (показники ефективності управління персоналом; вартість кадрової програми на одного працівника);
- Рівень задоволеності працівників (навчанням; оплатою праці; просуванням по службі; умовами праці);
- Непрямі показники ефективності роботи (плинність персоналу; невиходи на роботу; кількість скарг);
- Результати опитування працівників (інтерв'ю; анкетування).

Кожний з наведених показників або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

Показники оцінювання результативності управління персоналом в кризових ситуаціях наведено в Додатку А табл. 1.

Аналіз вищезазначених показників дозволяє визначити їх вплив на рівень продуктивності та ефективності праці і розробити проект заходів щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ВІДАН-ГРУП».

2.1. Аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВІДАН-ГРУП». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України та іншим чинним законодавством.

ТОВ "ВІДАН ГРУП" було зареєстроване 16 років тому 24.11.2005р. за юридичною адресою 02002, м.Київ, Дніпровський район, вулиця Марини Раскової, будинок 11, кімната 605.

Керівником підприємства «ВІДАН ГРУП, ТОВ» є Сабатюк Денис Олександрович, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

Компанія займається зовнішньою рекламою (біл-борди, вивіски, вітрини магазинів та салонів, транспортні засоби), до карантину займалась видавництвом журналів таких, як «Ділова панорама» та видавництвом періодичних видань («Локальна історія») та інші.

Основна стратегія рекламної кампанії – загальна програма маркетингу. Виходячи з цього формується мета і завдання рекламної кампанії.

Мета компанії ТОВ «ВІДАН-ГРУП» полягає при порівняно низьких витратах на рекламний продукт, піднімати свій рейтинг до вищого рівня, охоплювати більшу аудиторію та працювати на якісний результат.

Завдання полягає у створенні якісної та конкурентоспроможної реклами, щоб створити та розвивати імідж і назву бренду, задля досягнення розвитку та високого прибутку для замовника.

Перші роки існування, компанія спеціалізувалась виключно на розміщенні зовнішньої реклами, однак висока конкуренція змусила керівництво прийняти рішення про розширення діяльності підприємства і станом на 2021 рік компанія займається шістьма видами діяльності.

Види діяльності ТОВ «ВІДАН-ГРУП»:

1. 73.11 - Рекламні агентства.
2. 46.19 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
3. 82.99 - Надання інших допоміжних комерційних послуг.
4. 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля.
5. 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
6. 73.12 - Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

На сьогоднішній день компанія ТОВ «ВІДАН-ГРУП» має власну розгалужену мережу рекламо носіїв різних форматів.

Зовнішня реклама, радіо і ТБ - як і раніше, залишаються найбільш дієвими медіа каналами. Охоплення загальної аудиторії складає близько 80%. Проте, в 2019 році компанія «USAID-Internews» провела соціологічне опитування [10; с.1] за результатами якого, вперше в історії України, інтернет-медіа та соціальні мережі обійшли за популярністю телебачення. Популярність інтернету склала 68%, телебачення 66%. Але навіть за таких результатів, зовнішня реклама залишається ефективним засобом розповсюдження інформації. Щитові конструкції - це основний формат для українського ринку. Сіті-лайт - другий в кількісному вираженні, однак при перерахунку контактів і грошей - значно поступається щитовим конструкціям [11; с.1].

Основним видом діяльності ТОВ «ВІДАН-ГРУП» залишається розміщення реклами, однак диверсифікація діяльності підприємства позитивно вплинула на показники фінансової ефективності

Аналіз фінансово-майнового стану ТОВ «ВІДАН-ГРУП» був здійснений на основі даних балансу та звіту про фінансові результати підприємства за 2018 – 2020 рр. (див. додаток Б)

Результати аналізу показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ВІДАН-ГРУП» наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ
«ВІДАН-ГРУП» 2017-2020 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення			Темпи приросту, %		
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,46	0,62	0,84	3,48	0,16	0,22	2,64	34,8	35,5	314,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,42	0,53	1,79	0,17	0,11	1,26	68,0	26,2	237,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,04	0,18	0,01	0,01	0,14	50,0	33,3	350,0

Джерело: сформовано за матеріалами підприємства

Отже, як свідчать дані на ТОВ «ВІДАН-ГРУП» у 2017, 2018 та 2019 рр. критичне значення становив загальний коефіцієнт покриття – 0,46, 0,62 та 0,84, коли їхня норма повинна становити 2 - 2,5. Але у 2020 році спостерігається покращення, даний коефіцієнт досяг позначки 3,48. Це означає, що сума оборотних активів підприємства перевищує обсяг поточних зобов'язань більше ніж утричі, тоді як для забезпечення нормального рівня ліквідності підприємства повинна перевищувати їх у двічі.

У 2020 році відбулося підвищення коефіцієнта швидкої ліквідності в основному за рахунок значного збільшення грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт швидкої ліквідності низький, тому що більша частина грошових коштів вкладена в товари, однак те, що показник збільшується – позитивне явище. Але і за допомогою коефіцієнта швидкої ліквідності ми не можемо повною мірою оцінити ліквідність підприємства. Розрахуємо ще коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Спостерігається значне збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2020 році в порівнянні з 2017 – 2019 рр.. Це пов'язано зі швидким

збільшенням суми грошових коштів.. Підвищення цього показника - позитивна тенденція, тому що збільшується здатність підприємства негайно погасити свої борги. На підставі коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «ВІДАН-ГРУП» 2020-го року можна сказати про те, що на 18% це підприємство може покрити негайно свої зобов'язання за рахунок грошових коштів, які знаходяться у нього в наявності.

Щодо цих показників, то можна зробити висновки, що у 2019 році спостерігається зростання доходу від надання послуг на 36275 тис. грн., чистого прибутку - на 6902 тис. грн., витрат на оплату праці - на 883 тис. грн., що свідчить про покращення діяльності підприємства, порівняно з 2017 роком. Далі проведені розрахунки рентабельності підприємства, які представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВІДАН-ГРУП» за 2017-2020 рр. у %

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення			Темпи приросту, %		
					2018/2017	2019/2018	2020/2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Рентабельність активів (майна),	0,016	14,01	2,02	32,12	14,0	12,0	30,1	874,6	-0,9	14,9
Рентабельність продажів,	0,007	4,69	0,47	6,17	4,7	-4,2	5,7	669,0	-0,9	12,1
Рентабельність власного капіталу,	0,04	45,35	3,67	39,59	45,3	41,7	35,9	1132,8	-0,9	9,8
Рентабельність інвестицій,	0,04	44,34	3,61	37,98	44,3	40,7	34,4	1107,5	-0,9	9,5
Рентабельність продукції,	120,4	128,81	118,87	121,04	8,4	-9,9	2,2	0,1	-0,1	0,0
Рентабельність основних засобів,	0,009	9,32	1,16	22,68	9,3	-8,2	21,5	1034,6	-0,9	18,6
Рентабельність операційних витрат	7,18	41,64	10,24	34,48	34,5	31,4	24,2	4,8	-0,8	2,4

Джерело: сформовано за матеріалами підприємства

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах, коефіцієнт показує, що у 2018 році 4,69%, а у 2019 – 6,17% операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Рентабельність власного капіталу у 2019 р., порівняно з 2018 р. зросла, що свідчить про можливість і достатню ефективність залучення інвестицій у підприємство. Взагалі за аналізом показників рентабельності бачимо, що у 2017 році на підприємстві було кризове становище, але у 2019 році показники досить таки покращилися.

Далі здійснено оцінку рівня фінансової стійкості підприємства коефіцієнтним методом, на основі аналізу структури капіталу підприємства, розрахунки представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ВІДАН-ГРУП» за 2017-2020 рр. у %

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення			Темпи приросту, %		
					2018/ 2017	2018/ 2017	2018/ 2017	2018/ 2017	2018/ 2017	2018/ 2017
Коефіцієнт фінансової автономії	0,37	0,31	0,59	0,81	-0,06	0,28	0,22	-0,16	0,90	0,37
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,62	0,54	0,41	0,19	-0,08	-0,13	-0,22	-0,13	-0,24	-0,54
Коефіцієнт фінансової залежності	1,7	1,73	0,7	0,23	0,03	-1,03	-0,47	0,02	-0,60	-0,67
Коефіцієнт покриття боргу	0,6	0,58	1,42	4,37	-0,02	0,84	2,95	-0,03	1,45	2,08

Джерело: сформовано за матеріалами підприємства

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішою характеристикою його діяльності та фінансово-економічного добробуту, яка

характеризує результат його поточного, інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів.

За проведеним аналізом видно, що за відповідний період фінансова стійкість підприємства поліпшилась. Так, якщо на початок періоду, що аналізується, значення коефіцієнта автономії (відношення власних коштів до вартості майна) становило 0,37, то на кінець цього періоду воно збільшилось до 0,81. Коефіцієнт фінансової залежності має позитивну динаміку до спадання.

2.2 Оцінка ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «ВІДАН-ГРУП»

Для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ ТОВ «ВІДАН-ГРУП», обраховано динаміку ключових показників у 2018-2020 рр., що наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ ТОВ «ВІДАН-ГРУП» протягом 2018-2020рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Загальна чисельність працівників, осіб.	45	45	20	0	44,4
Чисельність адміністративно-керуючого персоналу, осіб	5	5	2	0	40
Чисельність операційного персоналу, осіб	40	40	18	0	45
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6900	7300	8000	106	109,6
Продуктивність праці тис.грн\осіб.	268,21	315,54	359,72	117,7	114

Джерело: сформовано за матеріалами підприємства

Підсумовуючи дані з таблиці стає відомо, що кількість працівників на підприємстві з 2018 по 2020 рр. зменшилось на 25 осіб, що на нашу думку пов'язано із загальними кризовими явищами в економіці країни під час епідемії COVID -19. Середня заробітна плата зростала, через збільшення інфляції та збільшення мінімальної заробітної платні в Україні. Продуктивність праці зростала протягом 2018-2020 року з 268,21 до 359,72 тис. грн/особу.

Плинність кадрів на ТОВ «ВІДАН-ГРУП» за останні два роки пояснюється також кризою в економіці, але, безумовно, це не можна вважати позитивною тенденцією.

Система оплати праці на ТОВ «ВІДАН-ГРУП» - погодинно-преміальна. Заробіток нараховується працівнику відповідно до тарифної ставки за фактично відпрацьований час.

Крім тарифної заробітної плати, передбачається премія за виконання встановлених показників преміювання (виконання плану надання послуг, завдань по якості обслуговування клієнтів; економія матеріальних ресурсів, зростання продуктивності праці тощо). Розміри премій і показників преміювання визначаються Положенням про оплату праці та мотивацію персоналу, розробленим на підприємстві.

На підприємстві діє система матеріального стимулювання персоналу, зокрема здійснюється оплата послуг мобільного та інтернет зв'язку, що підвищує продуктивність праці персоналу. Також кожен співробітник застрахований від нещасного випадку в робочий час, що певним чином дозволяє зберігати низький рівень плинності персоналу. Дирекція підприємства постійно проводить різноманітні заходи (відзначення свят чи нових здобутків компанії, корпоративні вечірки тощо) з метою покращення психологічного клімату в колективі.

Основними чинниками, що зумовлюють існуючий розмір тарифної ставки на досліджуваному підприємстві є середньоринкова ціна, собівартість послуги, платоспроможність клієнта.

Система управління персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП» на сьогоднішній день є сформованою і успішно діючою, вона централізована як організаційно, так і функціонально.

Існує пакет необхідних регламентуючих документів з управління персоналом. Організаційна структура управління підприємства лінійно-функціональна. Вікова та освітня структура кадрів на підприємстві задовільна, найбільш ефективна для даної галузі.

Під час аналізу кадрового складу основна увага надавалася віковій та освітній структурі персоналу, як основним критеріям, що впливають на кваліфікаційні характеристики кадрового потенціалу підприємства.

На підприємстві працюють як молоді спеціалісти, так і досвідчені фахівці із значним досвідом роботи в даній сфері, динаміка вікової структури працівників ТОВ «ВІДАН-ГРУП» за 2018 – 2020 рр. представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ВІДАН-ГРУП» за 2018-2020 рр.

Вік	Чисельність персоналу, осіб				Абсолютне відхилення			Темпи приросту, %		
	2017	2018	2019	2020	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
до 30 років	25	25	25	10	0	0	-15	0	0	-40,0
31-40 років	16	16	16	8	0	0	-8	0	0	-50,0
41-50 років	3	3	3	2	0	0	-1	0	0	-66,6
50 і більше	1	1	1	-	0	0	-1	0	0	-100,0
Всього	45	45	45	20	0	0	-25	0	0	-44,4

Джерело: сформовано за матеріалами підприємства

Більшість персоналу ТОВ «ВІДАН-ГРУП» представлена співробітниками віком 31 - 40 років, трохи менша кількість працівників знаходиться у віці до 30 років.

Переважає більшість персоналу підприємства біля 40% має вищу освіту, базову вищу (рівень бакалавра) має біля 20% осіб.

У ТОВ «ВІДАН-ГРУП» організаційна структура відноситься до лінійно-функціональної, що визначено основними видами діяльності аналізованої організації. Зміни на ринку вимагають адаптації конкурентної стратегії, що в свою чергу викликає необхідність зміни структури організації (в даному випадку мета полягає у створенні адаптованої під нові умови і ефективної організаційної структури).

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать:

- 1) швидка реалізація управлінських рішень;
- 2) висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб;
- 3) існує можливість маневрування ресурсами.

Але все ж таки існують і недоліки даної організаційної структури. Недоліками лінійно-функціональної структури управління є:

- 1) неефективність в умовах частих змін технології виробництва;
- 2) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції;
- 3) уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення;
- 4) відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства.

Система регламентуючих документів з управління персоналом представлена наступними видами документів:

- комплект Положень з оплати праці та мотивації персоналу;
- Організаційні документи (посадові інструкції співробітників, штатний розпис);

- Документи, що відображають елементи кадрової політики компанії (правила внутрішнього розпорядку, Кодекс поведінки персоналу);
- Оперативна документація з управління персоналом (форми внутрішньої і зовнішньої планово-звітної документації, форми облікової документації з особового складу, праці та заробітної плати, розрахункові форми і т.д.);
- Розпорядча документація з управління персоналом (накази, розпорядження).

Ключові проблеми управління персоналом на ТОВ «ВІДАН-ГРУП», виокремлені нами в результаті дослідження, представлено в табл. 2.6.

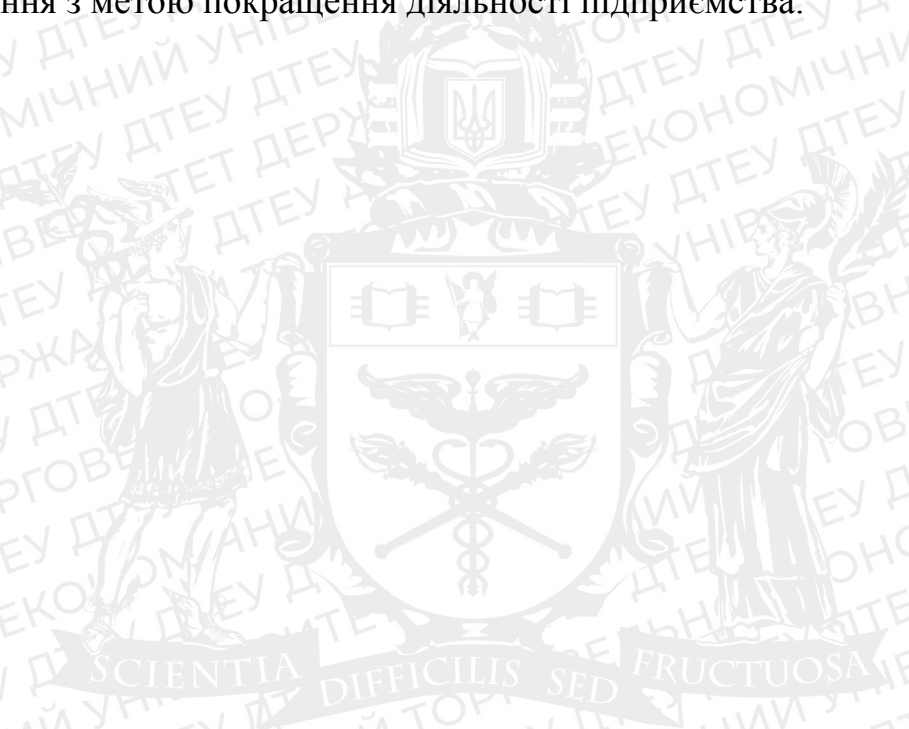
Таблиця 2.6

Проблемі ланки в системі управління персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП»

№	Назва проблеми	Напрями вирішення
1.	Добір і розстановка персоналу	• добір нових працівників; • розстановка персоналу; • висування у резерв на нові посади; • прогнозування ділової кар'єри працівника.
2.	Покращення використання персоналу	• спонукання до праці (моральне та матеріальне стимулювання); • оплата праці та преміювання (матеріальна, моральна та адміністративна відповідальність).
3.	Удосконалення організаційної роботи управлінського персоналу	• удосконалення прийомів і методів роботи; • посилення демократичних методів управління; • організація конкурсів; • боротьба з бюрократизмом.
4.	Покращення структури апарату управління	• нормування чисельності персоналу; • удосконалення структури апарату управління.

5.	Підвищення рівня кваліфікації персоналу	• розробка програм підвищення кваліфікації персоналу; • оцінка ефективності навчання на конкурсах у вищих навчальних закладах.
----	---	--

Таким чином, слід зазначити, що перелічені вище проблемні ланки в управлінні персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП» потребують негайного вирішення з метою покращення діяльності підприємства.



РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ВІДАН-ГРУП»

Проаналізувавши систему управління персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП», ми вважаємо доцільним запропонувати для її вдосконалення два напрями.

По-перше, досліджуване підприємство ТОВ «ВІДАН-ГРУП» у своїй діяльності стикається із ситуаціями, коли колектив перевантажений, приймати в штат нового співробітника нерентабельно, а робота повинна бути виконана професійно й вчасно. У такому випадку може допомогти аутсорсинг та аутстафінг персоналу.

Аутсорсинг персоналу в даний час не дуже розвинений в Україні, і його термінологія поки що не усталена, тому на практиці може застосовуватися кілька назв цього процесу. Найпоширеніші:

- Лізинг персоналу - оренда персоналу на довгостроковій основі. Компанія-наймач оплачує тільки послуги агентства-лізингодавця, не зв'язуючи себе зі співробітником юридичними відносинами. Спеціаліст значитися в штаті компанії-лізингодавця.
- Temporary staffing - набір персоналу на короткостроковий період (звичайно до трьох місяців). Найчастіше ця послуга затребувана при проведенні маркетингових заходів або виконанні невеликих проектів. Підбір спеціалістів провадить рекрутингове агентство, і воно ж відповідає за співробітника.
- Аутстафінг персоналу - аутсорсингова компанія приймає у свій штат вже працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія.
- Аутсорсинг персоналу - покупка не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу. Перелік питань, які

можна вирішити в такий спосіб, досить великий. В основному це стосується вирішення завдань, не пов'язаних з профільною діяльністю компанії-замовника.

В даний час необхідність в аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в ТОВ «ВІДАН-ГРУП» зростає. Плануючи бізнес-процеси і реалізуючи намічені плани, підприємство заздалегідь виділяють ті завдання, які не будуть або не є постійними протягом досить тривалого періоду часу, скажімо, протягом року або більше. Наприклад, у фінансово-економічній області - це проведення внутрішнього аудиту, в управлінні персоналом - програми реструктуризації, в області інформаційних технологій - розробка і впровадження відповідного програмного забезпечення і т.д.

Необхідність в аутсорсингу та аутстафінгу персоналу може також виникати і при здавалося б рядових обставинах, наприклад відпустки штатних співробітників, що прийшла на впровадження нового проекту. У таких ситуаціях приймати в штат компанії спеціаліста, що буде виконувати непостійне завдання, є, як правило, невигідним. У зв'язку з цим тимчасові завдання організація в першу чергу намагається перерозподілити на когонебудь зі штатних співробітників. Але зробити це повністю, як правило, не вдається ніколи в силу різного роду причин - відсутності висококваліфікованого персоналу на потрібному напрямку, перевантаженості співробітників і т.д.

Саме тому ми пропонуємо використати аутсорсинг і аутстафінг для залучення сторонніх виконавців тимчасових завдань. В цій якості можуть виступати не тільки окремі фахівці (із включенням або без включення в штат компанії на тимчасовій основі), але й компанії, що спеціалізуються на виконанні відповідних операцій.

В досліджуваному підприємстві чисельність персоналу станом на початок першого кварталу 2022 року – 15 осіб, тому, виходячи з наведеного вище дослідження нами може бути запропоновано два види аутсорсингу: підбір і найм персоналу; розвиток і оцінка персоналу.

Основними факторами, що можуть стати причиною не прийняття підприємством ТОВ «ВІДАН-ГРУП» послуг кадрового аутсорсингу є:

- ментальні причини - боязнь витоку конфіденційної інформації, неготовність топ-менеджменту компанії і внутрішній опір нововведенням в організації;
- зовнішні причини - брак інформації про цю послугу на ринку, недосконалість законодавства у сфері регулювання податкового та бухгалтерського обліку, а також висока вартість послуг.

Для впровадження аутстафінгу персоналу в ТОВ «ВІДАН-ГРУП» нами було розроблено схему договірних відношень підприємства і аутсорсингової компанії рис. 3.1.

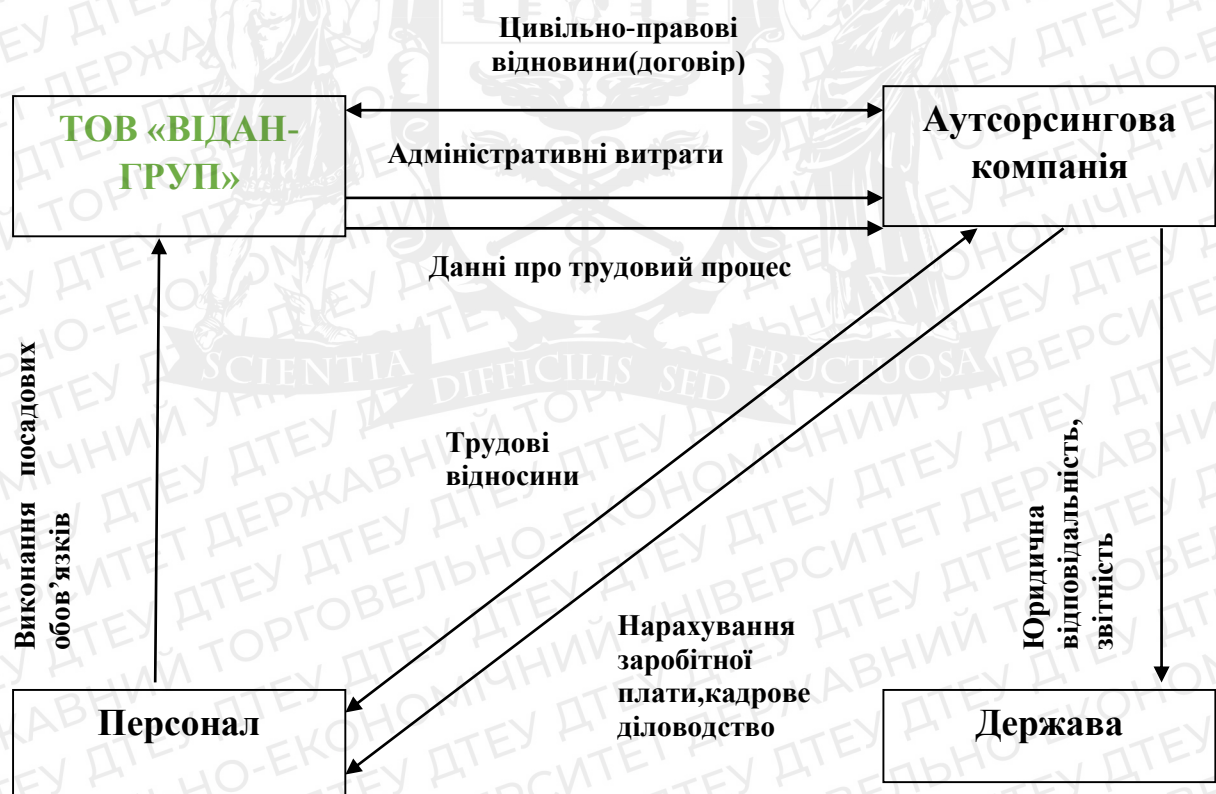


Рис.3.1. Схема договірних відношень ТОВ «ВІДАН-ГРУП» і аутсорсингової компанії

Джерело: Розроблено автором

Звичайно, як і будь-який бізнес-процес, аутсорсинг та аутстафінг персоналу має свої плюси і мінуси, а також вимагає певних попередніх розрахунків і фінансових витрат.

Розглянемо переваги залучення сторонніх фахівців для виконання тимчасових завдань. При необхідності компанія може одержати спеціаліста певної кваліфікації в будь-який час і за короткий строк, при цьому практично не збільшуючи витрат на компенсаційні пакети персоналу. А якщо тимчасовий співробітник по якихось параметрах не підходить для виконання тієї або іншої діяльності, його можна швидко й без додаткових вкладень обміняти. Крім того, обсяг кадрового діловодства компанії зменшується, що при величезному й постійному завантаженні співробітників організацій має чимале значення. Знижується навантаження па бухгалтерському обліку і кадровому діловодстві. Одним з головних плюсів аутстафінгу є відсутність необхідності оформлення в штат працівників.

Варто враховувати, що запрошуваний в аутсорсинг персонал є висококваліфікованим і досвідченим. Заробітна плата такого рівня професіоналів, як правило, в 1,2-1,5 рази вища середньоринкового рівня оплати праці відповідної категорії спеціалістів. Крім того, при розрахунку витрат на заробітну плату персоналу, що перебуває в аутсорсингу, необхідно враховувати час від закінчення роботи на одну компанію до початку роботи на наступну, тобто періоду між двома проектами (дана перерва іноді може досягати декількох місяців). У зв'язку з цим фахівці, як правило, вимагають ввести підвищувальний коефіцієнт від 1,3 до 1,5 при розрахунку оплати їхньої праці. Таким чином, загальні витрати на місячну заробітну плату одного аутсорсингового співробітника становлять звичайно від 1,5 до 2,5 середньоринкових заробітних плат даної категорії спеціалістів.

Що стосується видатків на винагороду аутсорсингових компаній, то в Україні вони звичайно порівнянні з витратами на пошук і підбір персоналу силами рекрутингових агентств. Приблизно вони відповідають подвоєному значенню місячної заробітної плати одного аутсорсингового співробітника.

Загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника розраховуються у відповідності з наступною залежністю.

$$Sp = Ss + Sk = Kp \times Sm \times Km + Pr \times Kp \times Sm \times Km \quad (3.1)$$

Sp - загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника;

Ss - сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого в лізинг;

Sk - витрати на винагороду аутсорсинговій компанії;

Sm - середньоринкове значення місячної заробітної плати відповідної категорії спеціалістів;

Km - кількість місяців аутсорсингу співробітника;

Kp - підвищувальний коефіцієнт заробітної плати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5);

Pr - відсоток від заробітної плати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20 до 35 %).

Формула показує, що загальні витрати на аутсорсинг (аутстафінг) персоналу можуть досягати досить відчутних значень. Тому його використання вимагає попередньої уважної оцінки фінансової необхідності. Ця оцінка проводиться на основі порівняння витрат на лізинг конкретного спеціаліста для виконання проекту й витрат на прийняття співробітника в штат для здійснення цієї ж діяльності. Їхнє порівняння повинне провадитися тільки за умови, що й новими й лізинговими співробітниками будуть досягнуті необхідні результати робіт (оцінюється сукупність кількісних і якісних показників).

Витрати на аутсорсинг слід вважати однозначно доцільними, якщо значення Sp буде менше від значення So (витрати на виконання аналогічних робіт новим співробітником, прийнятим у штат на постійній основі).

На досліджуваному підприємстві ТОВ «ВІДАН-ГРУП» нами було проведено опитування 15-ти співробітників. Головною метою опитування було, визначити які бізнес-процеси відділу управління персоналом підприємство може віддати аутсорсинговій компанії повністю або частково. Результати опитування наведені на рис. 3.2.

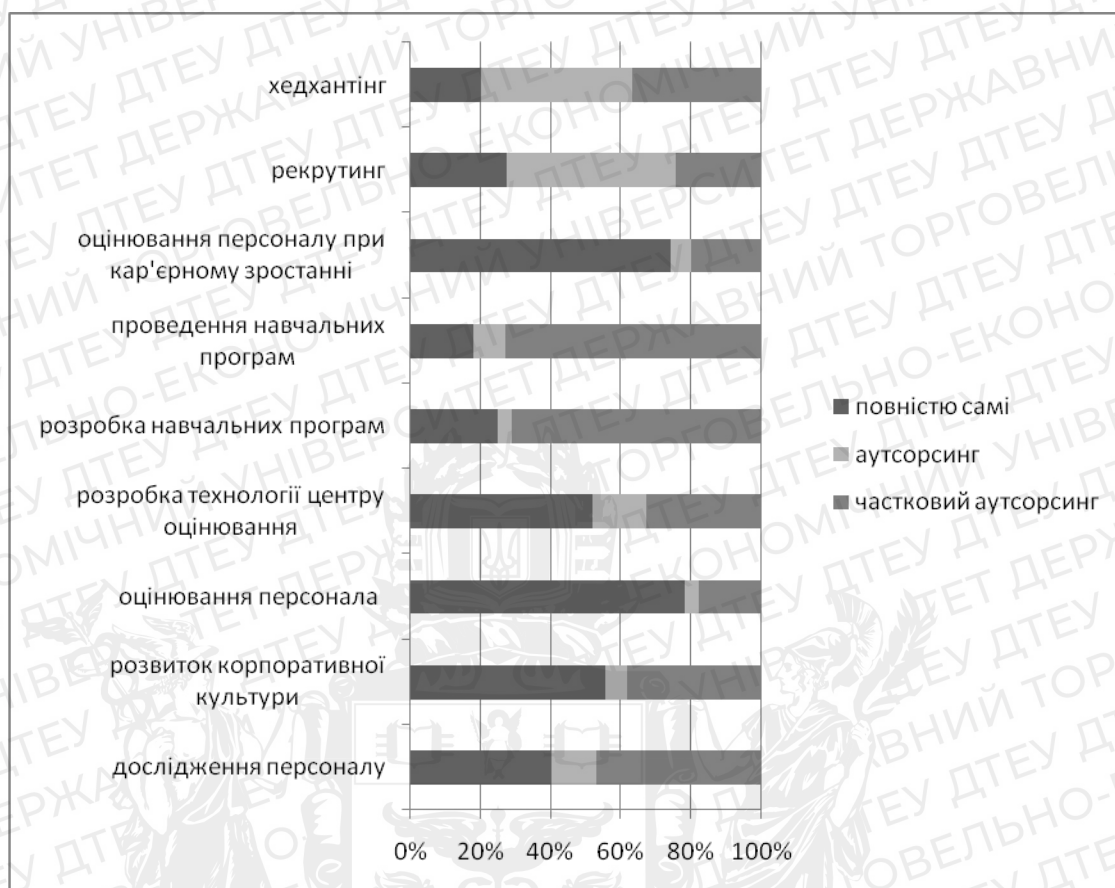


Рис.3.2 Використання аутсорсингу в ТОВ «ВІДАН-ГРУП»

Джерело: Розроблено автором

По результатам опитування ми можемо зробити наступні висновки :

- підприємство готове до впровадження аутсорсингу і аутстафінгу;
- підприємство готове передати у частковий аутсорсинг (тобто розробляти разом з аутсорсинговою компанією): розробку і проведення навчальних програм, дослідження персоналу, розробку технології центру оцінювання.
- повністю на аутсорсинг готові передати: рекрутинг, хедхантинг.

Таким чином, розумне використання аутсорсингу персоналу на ТОВ «ВІДАН-ГРУП» може призвести до наступних довгострокових ефектів: відкриття нових проектів у найкоротший термін, контроль витрат на персонал і створюваної додаткової вартості, збільшення ефективності

роботи компанії, скорочення витрат на фонд оплати праці, зосередженість на основному бізнесі компанії, зниження ризиків.

В перспективі розвитку підприємства рекомендуємо використати технологію формування, розвитку і оцінки персоналу підприємства - Асесмент Центр (далі — Центр Оцінки).

Центр Оцінки - стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, заснована на моделюванні ключових моментів діяльності окремих співробітників для виявлення наявних у них особистісно-ділових професійно значущих якостей та визначення відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі, технологіями із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур.

При впровадженні технології Центр оцінювання в процеси управління персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП» пропонується реалізація наступних етапів:

1. Проектування Центру Оцінки. На цьому етапі конкретизуються цілі і завдання проведення оцінки, проводиться аналіз діяльності (цілі, завдання, основні дії, форми взаємодії з іншими посадами, ризики, рівні відповідальності).

На основі всього аналізу діяльності і посад компанії розробляються процедури оцінки і програми Центру оцінки.

2. Проведення діагностичних процедур. На другому етапі проводяться процедури Центру Оцінки персоналу відповідно до розробленої програми.

3. Обробка результатів. На третьому етапі обробляються результати і проводиться аналіз отриманої інформації експертами. Узгодження оцінок між експертами та формулювання психологічного висновку і рекомендацій.

Результатом третього етапу є - написання та оформлення індивідуальних висновків і спільного звіту про проведену роботу.

4. Надання результатів замовнику(керівнику, директору, менеджеру з персоналу) у заздалегідь встановленій формі і в узгоджені терміни.

5. Проведення зворотного зв'язку. На останньому етапі всі учасники оцінки (при внутрішньофірмовій оцінці) знайомляться з індивідуальними

результатами. Експерти надають необхідні коментарі. Спільно зі співробітником формулюються напрями професійного та особистісного вдосконалення.

Для досліджуваного підприємства ми пропонуємо наступні форми оцінки у Асесмент Центрі:

- експертна оцінка - порівняння з «еталоном» або профілем успішного фахівця;
- оцінка розвитку - Development Center;
- самооцінка - Self-Assessment.

Для ТОВ «ВІДАН-ГРУП» пропонуємо наступні методи оцінки наведені на рис. 3.3.

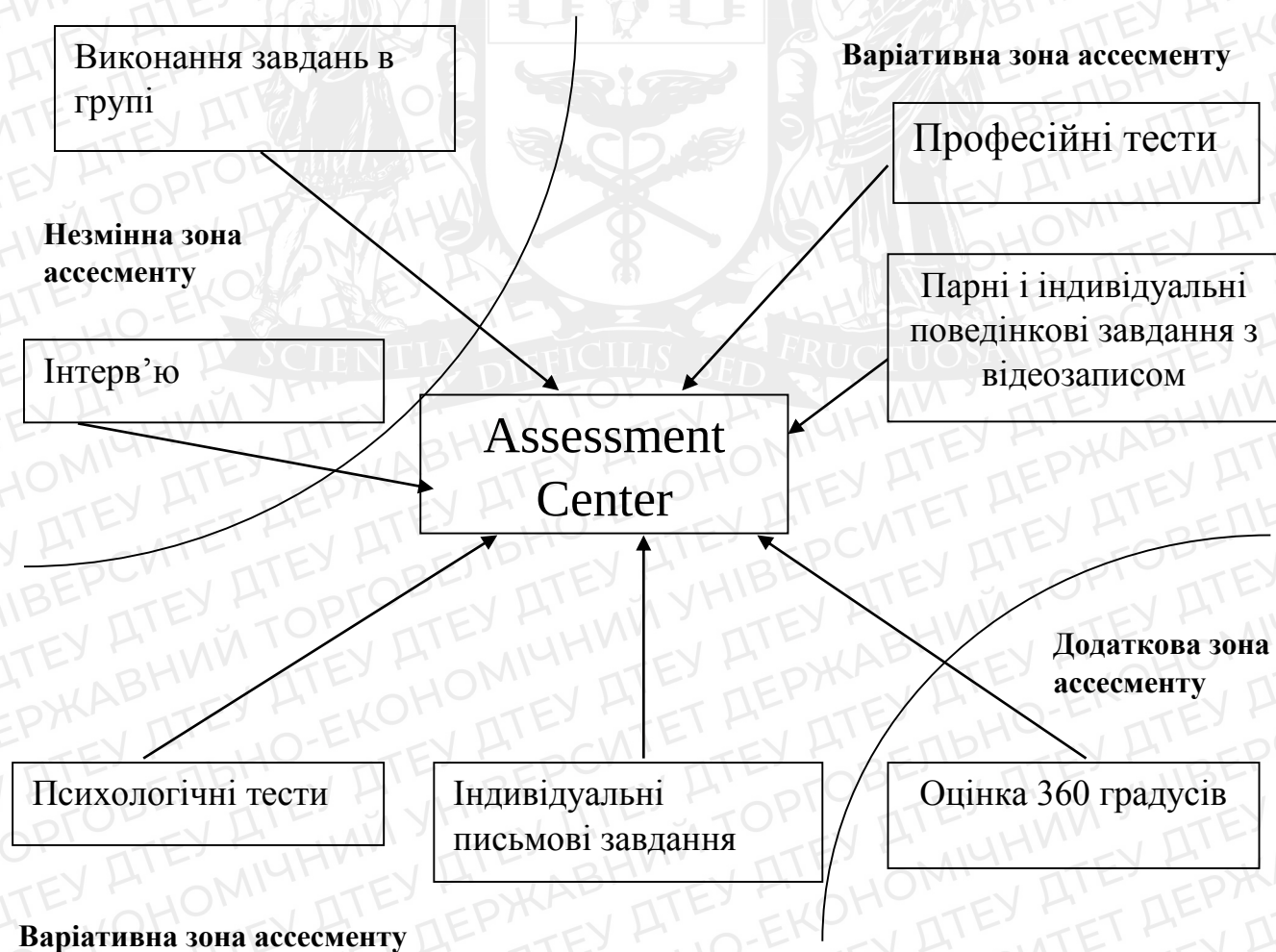


Рис. 3.3. Методи оцінки Асесмент Центр

Джерело: Розроблено автором

Центр Оцінки ТОВ «ВІДАН-ГРУП» повинен стати сучасною технологією, орієнтованою на приведення кадрового потенціалу організації у відповідність з її цілями і стратегіями, і вона повинна бути заснована на наступних принципах:

- кожен атестується кількома фахівцями та спеціально підготовленими спостерігачами, кожен спостерігач оцінює декількох претендентів, що дозволяє мінімізувати можливу необ'єктивність і використовувати перехресні оцінки для підвищення достовірності результатів (інтегральна оцінка);
- оцінюється реально видима поведінка, а не гіпотези причин, які стоять за поведінкою;
- створюється система оцінки, спрямована в основному на виявленні потенціалу кадрів;
- процедури Центру Оцінки передбачають випробування різними взаємодоповнюючими техніками і вправами, в кожному з яких оцінюється кілька критеріїв. При цьому кожен критерій оцінюється в декількох вправах. Центр Оцінки дозволить керівникам ТОВ «ВІДАН-ГРУП» отримати найбільш повну і достовірну інформацію про професійно важливі і особистісні якості співробітників, оцінити відповідність цих якостей конкретної посади в організації, отримати повну інформацію про кадровий потенціал організації, приймати обґрунтовані рішення з основним кадровим завданням, таким як:

- відбір при прийомі нових співробітників;
- оцінка та атестація персоналу;
- формування управлінського кадрового резерву організації;
- оцінка співробітників для підвищення ефективності їх навчання.
- При цьому учасники оціночних процедур отримують в коректній формі достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні і слабкі сторони власного стилю діяльності.
- Отриманої інформації, як правило, достатньо для самостійного побудови індивідуального плану розвитку професійних якостей.

Для ефективного впровадження Центру оцінки ми пропонуємо бізнес-процес розробки і проведення Асесмент центру на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Бізнес-процес розробки і проведення Асесмент центру

Джерело: Розроблено автором

Можна зробити висновок, що Центр Оцінки дозволить керівництву ТОВ «ВІДАН-ГРУП» максимально об'єктивно і прогностично оцінити базові компетенції персоналу організації, а також визначити можливі напрямки їх розвитку. Базові принципи цієї технології дозволяють сформувати конкурсні процедури для прийому на вакантні управлінські посади, а також сформувати

управлінський кадровий резерв підприємства. На основі результатів оцінки персоналу за технологією Центру Оцінки можна розробити програму навчання персоналу і тим самим збільшити і якісно розвинути кадровий потенціал ТОВ «ВІДАН-ГРУП».

Наслідком впровадження розроблених заходів стане підвищення ефективності роботи і взаємодії персонал, що дасть можливість знизити втрати робочого часу на величину ΔT :

$$\Delta T = \frac{T_B}{T_{3M}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де T_B – зниження втрат робочого часу (завдяки згуртуванню колективу, за рахунок зниження внутрішньогрупових конфліктів втрати робочого часу можна буде знизити на 0,5годин за зміну на 1 співробітника);

T_{3M} – тривалість робочої зміни (8 годин).

Проведемо розрахунок:

$$\Delta T = \frac{0,5}{8} \times 100\% = 6,25\%$$

Таким чином, трудомісткість роботи персоналу ТОВ «ВІДАН-ГРУП» знизиться на 6,25%.

Наслідком зменшення втрат робочого часу буде зростання продуктивності праці співробітників ТОВ «ВІДАН-ГРУП» на величину ΔP , яка розраховується за формулою:

$$\Delta P = \frac{100\% \times \Delta T}{100 - \Delta T}, \quad (3.3)$$

Проведемо розрахунок:

$$\Delta P = \frac{100\% \times 6,25}{100 - 6,25} = 6,67\%$$

Проведені розрахунки свідчать, що продуктивність праці персоналу ТОВ «ВІДАН-ГРУП» підвищиться на 6,67%.

Збільшення продуктивності праці співробітників дасть можливість надати додатковий обсяг послуг (ΔV) тим же складом персоналу персоналу ТОВ «ВІДАН-ГРУП»:

$$\Delta V = V^B \times \Delta P / 100, \quad (3.4)$$

де V^B – базовий обсяг надання послуг одним співробітником ΔV в рік (6628,4 тис. грн.)

Проведемо розрахунок:

$$\Delta V = 6628,4 \times \frac{6,67}{100} = 442,1 \text{ тис. грн}$$

Обсяг надання послуг після реалізації розроблених заходів:

$$V^{\text{пл}} = 6628,4 + 442,1 = 7070,5 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок збільшення надання послуг банку буде отриманий додатковий прибуток (ΔE), який складе:

$$\Delta E = \Pi^B \times \Delta V / V^B, \quad (3.5)$$

де Π^B – прибуток базовий (до реалізації розробленого управлінського рішення) на одного співробітника на рік (700,3 тис. руб.);

Проведемо розрахунок:

$$\Delta E = 700,3 \times \frac{442,1}{6628,4} = 46,7 \text{ тис. грн}$$

Отже, прибуток на одного співробітника після реалізації заходів становитиме:

$$\Pi^{\text{пл}} = 700,3 + 46,7 = 747,0 \text{ тис. грн.}$$

Загальне зниження втрат робочого часу дасть умовну економію витрат на оплату праці (оскільки оплата співробітників здійснюється погодинно, то оплачуються і неефективні втрати робочого часу):

$$\Delta \text{ЗП} = \Delta T \times \text{ЗП}, \quad (3.6)$$

де ЗП – середня заробітна плата співробітника в місяць (10,5 тис. грн.)

Проведемо розрахунок:

$$\Delta \text{ЗП} = \frac{6,25}{100} \times 10,5 = 0,66$$

Умовна економія заробітної плати становитиме 0,66 тис. грн. в місяць на одного співробітника (оскільки оплата праці в банку є погодинною, то оплачуються і непродуктивні витрати часу). За рік умовна економія заробітної плати одного працівника складе:

$$E_{\text{ЗП}} = 0,66 \times 12 = 7,92 \text{ тис. грн}$$

Загальне зниження витрат робочого часу дає також умовну економію чисельності співробітників ТОВ «ВІДАН-ГРУП» ($\Delta\text{Ч}_{\text{прац}}$):

$$\Delta\text{Ч}_{\text{прац}} = \Delta T \times F_{\text{кор}}, \quad (3.6)$$

де $F_{\text{кор}}$ – корисний фонд робочого часу одного співробітника в місяць (176 годин).

$$\Delta\text{Ч}_{\text{прац}} = \frac{6,25}{100} \times 178 = 11 \text{ годин}$$

Умовна економія чисельності персоналу складе 11 годин на місяць на одного співробітника (тобто у кожного з фахівців ТОВ «ВІДАН-ГРУП» вивільниться 11 годин робочого часу).

Результати визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати вдосконалення системи управління персоналом
ТОВ «ВІДАН-ГРУП»**

Фактор, що формує економічну ефективність	Показник економічної ефективності
1. Зменшення фактичних витрат робочого часу ($\Delta T_{\text{рч}}$)	6,25%
2. Підвищення продуктивності праці ($\Delta\Pi$)	6,67%
3. Приріст обсягу надання послуг (ΔV)	442,1 тис. грн
4. Економічний ефект, ΔE_v	46,7 тис. грн
5. Умовна економія заробітної плати, $\Delta\text{ЗП}$	0,66 тис. грн
6. Умовна економія чисельності персоналу, $\Delta\text{Ч}_{\text{прац}}$	11 годин

Джерело: складено автором

Як свідчать проведені розрахунки, внаслідок реалізації розроблених заходів в роботі ТОВ «ВІДАН-ГРУП» фактичні витрати робочого часу співробітників знизяться на 6,25%, а продуктивність праці зросте на 6,67%.

Реалізація даних заходів дозволить збільшити обсяг послуг, що надаються одним співробітником до 7070,5 тис. грн. в рік (на 442,1 тис. грн. в порівнянні з базовим показником), а прибуток на одного співробітника на рік зросте до 747,0 тис. грн. (на 46,7 тис. грн.).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, в результаті написання випускної кваліфікаційної роботи ми дійшли до наступних висновків.

1. Ефективна система управління персоналом відіграє чи не найважливішу роль в досягненні успіху організаціями. Компанія може володіти безліччю матеріальних та нематеріальних ресурсів, але ефективно ними розпоряджатися можна лише завдяки налаштованим процесам управління персоналом.

2. Процес управління персоналом надзвичайно складний через велику кількість задіяних підсистем, що значно ускладнює процес оцінювання ефективності та результативності цього процесу. Управління персоналом потребує постійного моніторингу фактичного стану та можливостей удосконалення.

3. Підприємство є достатньо успішним та конкурентоспроможним та щоразу доводить, що його головна місія – надання якісних послуг споживачам.

4. Запорукою успіху ТОВ «ВІДАН-ГРУП» є налагоджені операційні процеси, чіткий розподіл відповідальності та готовність експериментувати, про що говорять результативні показники діяльності організації.

5. У роботі розроблено ряд рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП». Для удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВІДАН-ГРУП» необхідно: по-перше планувати і використовувати послуги аутсорсингу та аутстафінгу персоналу; по-друге, в разі розвитку підприємства створити власний Асесмент Центр для оцінки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Управління персоналом: навч. посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 8 (171). – С. 34–35.
3. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 640-646.
4. Василичев Д.В. Організація процесу управління персоналом на підприємстві / Д.В. Василичев, В.А. Мирошніченко // Економіка і організація управління. – 2014. – № 4(20). – С. 44–50.
5. Волкова Н. В. Чинники ефективного управління персоналом підприємств / Н. В. Волкова, А. В. Дроздик // ScienceRise. - 2015. - № 11(1). - С. 15-20
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с
7. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О.О. Гетьман, Н.В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Вип. 19(2). – С. 30–34.
8. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 10-13.
9. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання / О. С. Демкович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 46–48.

10. Захарчин Г.М. Управління персоналом: навч. посібник / Г.М.Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П.Любомудрова, Р.О.Винничук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2013. – 260 с.
11. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – 3-е изд., дод. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 638 с.
13. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів / Колеснікова В.В. // Теорія та практика державного управління. -2018 - №1(60) – С.1-7
14. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
15. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник/ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., перер. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
16. Куріна Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу / Н. С. Куріна, Н. Д. Дарченко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 348-353.
17. Кучма Ю. Наставництво: практика застосування, документальний супровід / Ю. Кучма // Кадровик Україна. – 2012. – №11. – С.106–118.
18. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
19. Макаров А.М. Программа развития предприятия - эффективный инструмент адаптации персонала к рынку/ А.М.Макаров, А.В.Соколовский, А.В. Каплан // Вопросы экономики. - №7. - 2010. - С.22-23.
20. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. / Миронова О.М.// Мукачівський державний університет. – 2017. - № 13. – С. 602-607.

21. Мирошніченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, А.В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1(2). – С. 27.
22. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. — К.: Нічлава, 2011. — 624 с.
23. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
24. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації / В.В. Овсяннікова // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 85–91.
25. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
26. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – 346 с.
27. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. С. 348–349.
28. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників / Н.М. Польова, Я.О. Кулик // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 12. – С. 47–50.
29. Процак К. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації / К. В. Процак, Л.В. Романів* // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». Львів: Видавництво Львівської політехніки – 2016, – №847. – С. 238–243.
30. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
31. Рижко О. Р. Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення / О. Р. Рижко, І. В. Паламарчук // Збірник наукових праць

Української державної академії залізничного транспорту. – 2013. – Вип. 135. – С. 148-150.

32. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.

33. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389–395.

34. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств/ О.В.Чорнобиль //Теорія та практика державного управління. -2015 - №1(48) – С.196-203

35. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с

36. Як налагодити ефективну комунікацію в компанії. 2018. ІнтелТех: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi>

37.Akyazi, E. & Unal, A.T. (2015): “Purpose, Adoption and Level of Loneliness Relation and the Use of Social Networks: A Study on Undergraduate Communication Students”, Global Media Journal, 6(3).

38.Annual State of Agile Report [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://stateofagile.com/#ufh-i-613553418-13th-annual-state-of-agile-report/7027494>

39.Seven techniques that work for improving communication in the workplace [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.envision-creative.com/blog/improving-workplace-communication/>

40.The State of Mobile in 2020: How to Win on Mobile [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/state-of-mobile-2020/>

ДОДАТКИ

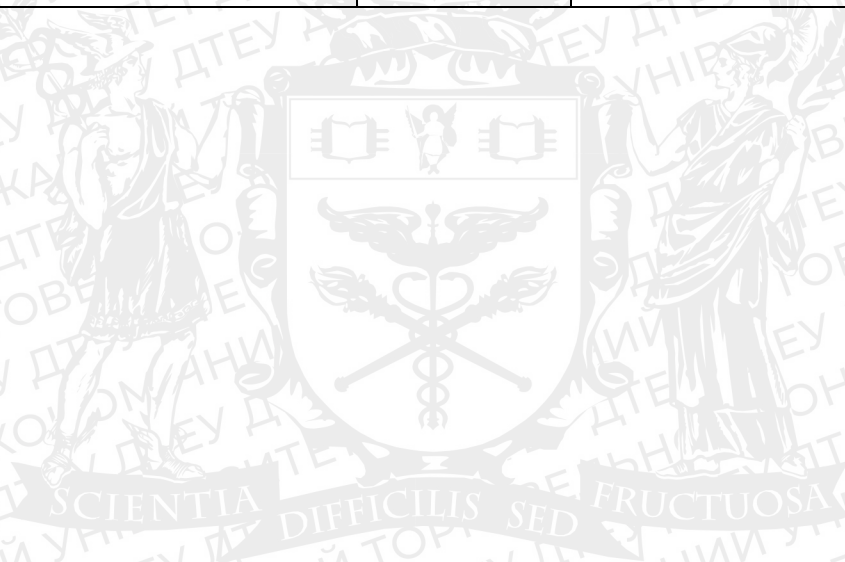
ДОДАТОК А

Таблиця 1.

**Ключові показники оцінювання результативності управління
персоналом підприємства в кризових ситуаціях**

№	Показник	Формула	Пояснення
1.	Ефективність управління (Еу)	$E_y = \frac{P_y}{\text{Чау}}$	Р _у - результат управління (прибуток підприємства); Чау- чисельність апарату управління
2.	Зайнятість персоналу в апараті управління (Кз)	$K_z = \frac{\text{Чау}}{\text{Чпр} - n}$	Чпр-п- чисельність промислово-виробничого персоналу
3.	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$K_z = \frac{\text{Чау}}{\text{Чсер}}$	Кз- питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; Чсер- середньооблікова кількість працівників підприємства
4.	Продуктивність праці персоналу	$\text{Ппр} \frac{TO}{\text{Чсер}}$	Ппр- продуктивність праці персоналу
5.	Трудомісткість товарообороту	$T = \frac{\text{Чсер}}{TO}$	Т- трудомісткість товарообороту
6.	Рентабельність товарообороту	$R_{то} = \frac{\Pi}{TO}$	Р _{то} - рентабельність товарообороту; Π- чистий прибуток підприємства
7.	Співв.чисельності лінійного та функц. управління (Кс)	$K_c = \frac{\text{Чл.к}}{\text{Чф.к}}$	Чл.к- чисельність лінійних керівників; Чф.к- чисельність функціональних керівників

8.	Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	$R_{вр} = \frac{ТО}{Ч_{ау}}$	Рвр- результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
9.	Рентабельність використання персоналу	$R_{пер} = \frac{\Pi}{Ч_{сер}}$	Рпер- рентабельність використання персоналу
10.	Економічність праці апарату управління (Еау)	$E_{ау} = \frac{С_{у}}{С_{в}}$	Су- загальна сума витрат на управління; Св- сума витрат на виробництво продукції



ДОДАТОК Б

