

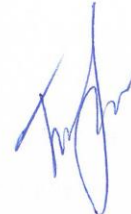
43
18.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ПАСТУЩАК Іван Олександрович
(студент групи ЗМО-21-ЗМ)

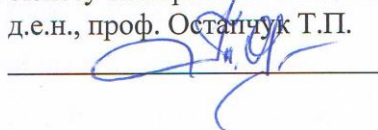


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

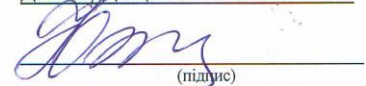
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

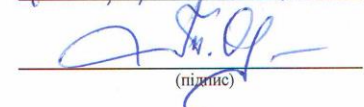


Керівник роботи:
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.


(підпис)

Рецензент

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та зміст управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Моделі системи управління персоналом підприємства.....	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання стану системи управління персоналом підприємства.....	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства.....	35
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНТЕГРАЛЬНІ КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ».....	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	51
2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	60
Висновки до розділу 2	71

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНТЕГРАЛЬНІ КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ».....	73
3.1. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в систему управління персоналом підприємства.....	73
3.2. Розроблення системи мотивування працівників підприємства	81
3.3. Удосконалення організації управління персоналом на підприємстві	88
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
ДОДАТКИ.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

ВСТУП

Актуальність теми. Питання управління персоналом давно привертають увагу дослідників, що знаходить своє вираження в пошуку нових, більш досконалих моделей управління людськими ресурсами в компаніях і організаціях. При цьому переслідуються щонайменше дві основні мети: по-перше, досягнення більшої рентабельності господарської діяльності підприємства, організації в цілому, в тому числі власної діяльності з управління персоналом; по-друге, консолідація персоналу, незалежно від посади, навколо спільної мети компанії, організація та створення умов для оперативної згуртованості працівників. Проте на фоні цих загальних і вічних цілей теорія і практика управління персоналом в організаціях постійно ставить перед дослідниками та експертами нові виклики.

При цьому процес удосконалення системи управління персоналом стає безперервним, що дає підстави розглядати його з точки зору еволюційного підходу, який відображає відносно послідовне пристосування системи управління персоналом до мінливих умов не тільки внутрішнього середовища компанії, організації, визначеного як мікросередовище, а й до глобальних умов національної та світової економіки та політики, які визначаються як макросередовище. В даний час розвивається процес управління персоналом як один із компонентів системи управління компанією, організацією.

Теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти управління персоналом викладено в працях С.Н. Апенько, М. Армстронга, О.Ю. Базарової, Л.В. Балабанової, В.В. Безсмертної, Н.П. Беляцкого, А.А. Бердник, Л.М. Григор'єва, В.І. Дериховської, П.Ф. Друкера, О.П. Єлець та ін. Незважаючи на досить широкий спектр досліджень, питання підвищення ефективності системи управління персоналом компаній в сучасних умовах господарювання потребує подальшої розробки.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму

підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання**:

- вивчити поняття та зміст управління персоналом підприємства;
- дослідити моделі системи управління персоналом підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання стану системи управління персоналом підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати напрями поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в систему управління персоналом підприємства
- здійснити розроблення системи мотивування працівників підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження використовувалися різні методи. Методи теоретичного узагальнення та порівняння (аналіз та синтез, індукція та дедукція) – для вивчення теоретико-методологічних основ управління персоналом підприємства. Економіко-статистичні методи (групування, порівняння, середні та відносні величини, кореляційний аналіз) – для аналізу управління персоналом підприємства.

Економічний аналіз, синтез, порівняння – для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі, нормативно-правові акти, фінансова звітність підприємства, монографії та наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів у галузі управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій в питаннях удосконалення управління персоналом підприємством. При цьому, було отримано такі результати:

удосконалено:

- підхід до визначення управління персоналом, як системи заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства;

дістало подальшого розвитку:

- виявлення основних тенденцій розвитку машинобудівного підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи» та його системи управління персоналом;

- оцінка ефективності управління персоналом, розкрито процес постійного вдосконалення системи управління;

- практичні рекомендації, які стосуються удосконалення: професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом; системи мотивування працівників підприємства; організації управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «Інтегральні комплексні системи», розробити ефективну систему управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було

апробовано під час участі в наступній науковій конференції Пастущак І. О. Зміст та етапи процесу антикризового управління персоналом на підприємстві. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 68.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та зміст управління персоналом підприємства

На сучасному рівні розвитку теорії і практики управління людськими ресурсами склався цілий ряд концепцій, які характеризуються різним ступенем перевіреності та надійності. Сукупність розроблених концепцій, побудованих у хронологічній послідовності, дозволяє дослідити генезис наукового мислення у сфері управління персоналом [16, с.195].

Періодизація розвитку менеджменту персоналу як науки спочатку базується на генезисі менеджменту та тих концепціях, які виникли та використовувалися з кінця XIX ст. У теорії менеджменту традиційно виділяють декілька шкіл, які мали найбільший вплив на його розвиток. До них відносяться: наукове управління, адміністрування, людські відносини, науки про поведінку, науку про управління (кількісна школа). Слід зазначити, що відбулася не раптова зміна підходів і принципів в управлінні, а їхнє взаємне співіснування. Фактично кожна новостворена школа на початковому етапі доповнювала вже існуючі. Насправді в практиці управління спільно використовувалися чотири школи: адміністративна, людських відносин, поведінкових наук та кількісна. На нашу думку, це значною мірою пояснюється складністю самого об'єкта управління, оскільки в управлінні неможливо розглядати тільки економічні або тільки соціально-психологічні складові. Тому саме комплексний підхід, використання досягнень усіх шкіл, результатів їх досліджень на практиці дозволяє керівництву ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання [8, с.44].

Комплекс сучасних трактувань поняття «управління персоналом» підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [2, с.336]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
Грішнова О.А. [14, с.72]	Управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією.
Данюк В.М. [18, с.158]	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
Завіновська Г.Т. [24, с.226]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств.
Кравченко В.О. [34, с.56]	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей.
Петров М.І. [47, с.68]	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
Рульєв А.А. [60, с.225]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Хміль Ф.І. [74, с.376]	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Можна сказати, що незважаючи на досить велику кількість різних трактувань і підходів до складових елементів процесу управління персоналом, усі автори визначають їх дуже схожим чином.

Виходячи з останніх досягнень теорії та практики, управління персоналом можна вважати найбільш комплексним, що враховує всі аспекти досліджуваної функції лідерства, як систему заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку та використання потенціал людей, які поділяють та

індивідуально сприяють вирішенню цілей і завдань компаній [68, с.34].

Концепції управління персоналом значною мірою є результатом не тільки теоретичних досліджень, а й численних прикладних досліджень у всіх перерахованих вище галузях знань.

Узагальнюючи основні напрями досліджень, можна виділити наступні основні концепції (школи) науки про управління персоналом [26; 38; 48]:

1. Використання трудових ресурсів. Положення цієї концепції активно використовуються в управлінській практиці з кінця XIX в. в 60-х рр. XX ст. Прихильниками цієї концепції були теоретики «школи наукового управління», які вважали не людину, зайняту у виробництві, а її основною функцією - працю. Праця, у свою чергу, як фактор виробництва, вимірювалася двома параметрами: витратами робочого часу та рівнем заробітної плати.

2. Управління персоналом. Концепція розвивалася з 1930-х років. В її основу була покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля. Людина в організації сприймалася за її формальною роллю - посадою. Управління людськими ресурсами здійснювалося через численні адміністративні механізми (принципи, методи, навички, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Цей напрям вважав людину «невідновлюваним ресурсом» - «елементом соціальної організації в єдності трьох основних компонентів - трудової функції, соціальних відносин, статусу працівника».

4. Управління людиною. Прихильники цієї концепції відходять від «ресурсного підходу в сприйнятті людини». Людина не просто виходить на перший план в системі управління організацією, але починає розглядатися як «особливий об'єкт управління».

5. Управління людським капіталом. Ця орієнтація спочатку була сформульована як синтез економічної та соціальної складових у межах діяльності організації. Надалі воно розвинулося в повноцінне поняття, яке розглядає «людський капітал» не тільки як сукупність умінь, знань і навичок, а й як стан здоров'я, середовище проживання людини тощо. Фактично відбувся

зсув у бік розгляду людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності економіки країни [46, с.345].

Проведений аналіз показав, що наука про управління людськими ресурсами пройшла досить великий розвиток у своєму розвитку. На даний час можна виділити класичний і сучасний підходи до основних парадигм науки про управління персоналом та до розуміння сутності та змісту системи управління персоналом.

Узагальнення сучасної парадигми науки управління персоналом представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Парадигми науки управління персоналом [10]

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи компанії	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал, людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Підбір персоналу	Грошове заохочення	Активний пошук, реклама, соціальні переваги, індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати-вигоди» з урахуванням перспективи та соціального ефекту
Форми навчання	Переважає на роботі, «вузька спеціалізація»	Усі форми навчання, включаючи загальноосвітню
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури при їх створенні враховуються вплив
Стиль управління	Переважає авторитарний	Людяний, ситуативний, цілеспрямований, з науковими знаннями та індивідуальним підходом
Організація праці	Виходячи з розуміння того, що «людина - придатак машини»	Гнучкий, з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей
Регулювання поведінки співробітників	Важко	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки роботи та особистості
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне заохочення, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Аж до всього життя працівника
Завдання служби персоналу	В основному облік	Інтегрована система управління персоналом з переважно аналітичними, дослідними та організаційними функціями

Продовження таблиці 1.2

Відносини профспілками	3	Конфронтаційні	Компроміс
Оцінка ефективності персоналу		В основному за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням громадської думки щодо якості трудового життя

Розвиток наукової думки в галузі управління персоналом відбувався паралельно зі становленням загальної теорії менеджменту і також проходив ті ж ключові етапи. Можна припустити, що подальше навчання з науки управління персоналом буде аналогічним. Якщо ми виходимо зі спостереження, що розвиток загальної теорії управління на поточному етапі визначається такими фундаментальними аспектами, як застосування концепції MBO (Management By Objectives), концепції MBQ (Management By Quality) і концепції цифрової економіки, можна припустити, що розвиток системи управління персоналом відбуватиметься відповідно до основних положень цих концепцій. Вже сьогодні багато авторів присвячені вивченню взаємозв'язку людських ресурсів і якості роботи організації [10, с.443].

Крім того, можна сформулювати ключові характеристики, що описують сучасні підходи до управління персоналом в організаціях (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Управління персоналом в сучасній організації [5; 20]

Критерії	Характеристика
Філософія	Найвищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід і єдина філософія
Цільова спрямованість	Безумовне досягнення необхідної якості продукції (робіт, послуг) при оптимальному рівні витрат
Фінансові активи	Людський капітал у більш широкому розумінні
Організаційна політика	На основі впливу співробітників
Структура	Гнучкий, орієнтований на результат
Функції	Крім класичних функцій, на перший план виходить управління знаннями та управління навичками
Механізм	Основа - стратегічний підхід, управління - функція лінійних керівників

В даний час теорія управління персоналом базується на наступних принципах управління персоналом [16, с.195]:

- застосування концепції «управління за цілями». Цілі діяльності повинні бути встановлені для всіх елементів і ланок організаційної структури організації, а також для кожного працівника. У той же час співробітники повинні бути залучені в процес постановки цілей. Таким чином, досягнення сформульованих цілей залежить від кожного члена робочої групи;

- використання управління, заснованого на довірі та саморегулюванні. Цей принцип базується на японському підході до управління людськими ресурсами, згідно з яким працівник бере на себе відповідальність, а керівник може довірити рішення багатьох питань своїм співробітникам;

- використання управління через повагу всіх працівників. Відповідно до цього принципу необхідна відмова від статусних символів. Останнє особливо важливо для формування системи міжособистісних відносин у компанії. використання матеріального та нематеріального стимулювання ;

- не дозволяє підвищити продуктивність і якість праці працівників. Тільки комплексний вплив на всі елементи ядра мотивації працівника може призвести до підвищення ефективності її використання ;

- орієнтація на постійний розвиток співробітників. Підвищенням кваліфікації, навчанням і перепідготовкою повинні бути охоплені всі працівники підприємства. Саме кваліфікація є гарантією працевлаштування, тому працівникам необхідно надати рівні можливості в цьому напрямку.

Управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на усвідомлення та формування сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом та запровадження механізмів їх реалізації в умовах конкретного підприємства [1, с.78]. Це поняття обґрунтовується поняттями кадрової політики та кадрової роботи.

Управління персоналом як цілісна система виконує відповідні функції (рис. 1.1).

Управління персоналом, таким чином, є системою принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку і мотивації, а також раціонального використання персоналу.

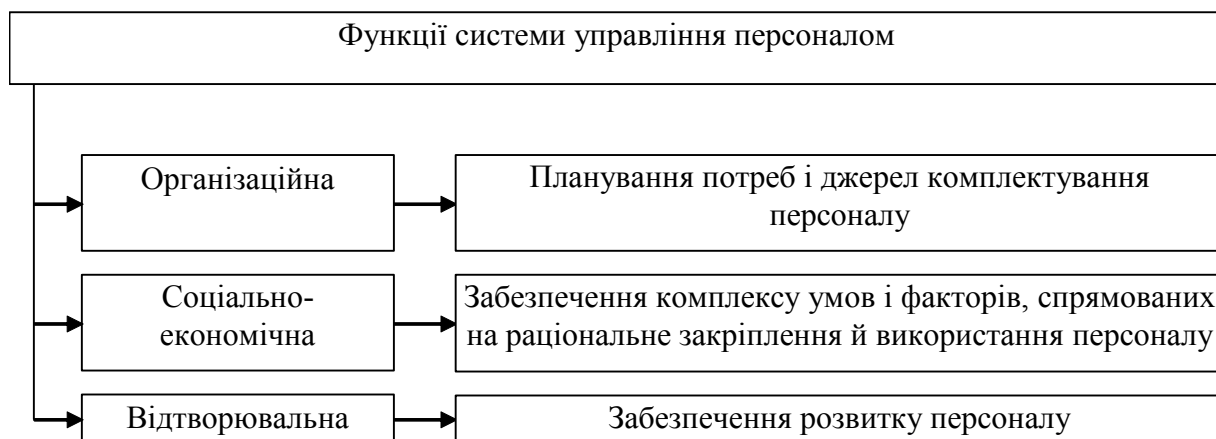


Рис. 1.1. Функції системи управління персоналом [5]

Управління персоналом має відповідати концепції корпоративного розвитку, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання норм трудового законодавства при підготовці, консолідації (стабілізації) і розстановці персоналу.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети та координації їх діяльності в процесі виробництва. З метою координації діяльності персоналу в процесі функціонування підприємства керівництво здійснює вплив на основі певних методів (адміністративних, економічних і соціально-психологічних) (рис. 1.2).

Адміністративні методи управління засновані на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони покладаються на адміністративне підпорядкування об'єкта суб'єкту, засноване на існуючій адміністративній ієрархії. Методи управління зосереджені на таких мотивах поведінки, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання людини працювати в конкретній організації, культура праці. Вони дуже різноманітні і діють за допомогою наступних механізмів [8, с.215]:

- нормативно-правові акти - закони України, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами та обов'язкові для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, положення, — документи, що регламентують склад, зміст і взаємозв'язки всіх підсистем організації;



Рис. 1.2. Система методів управління персоналом в організації [39]

- накази, розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління.

Основними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист конкурентного середовища та гарантування прав і свобод [33].

Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». З їх допомогою здійснюється матеріальне

стимулювання колективу та окремих працівників.

Механізмами економічного методу на державному рівні є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, мінімальна заробітна плата, плани економічного розвитку. Стосовно підприємств це економічні норми діяльності, система матеріального стимулювання, участі в прибутку та капіталі, преміювання тощо.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення управлінського завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти наступним чином [46, с.346]:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціальне стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочень;
- соціальний захист.

Управління персоналом є важливою функцією сфери управління, в якій основним об'єктом є люди, які складають певні товариства та робочі групи. Як суб'єкта управлінського впливу можна виділити керівників і спеціалістів, які виконують управлінські функції по відношенню до власних підлеглих.

У наш час персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії організації. Система управління розвитком персоналу підприємства являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами.

Управління персоналом як система складається з двох структурних блоків (рис. 1.3).

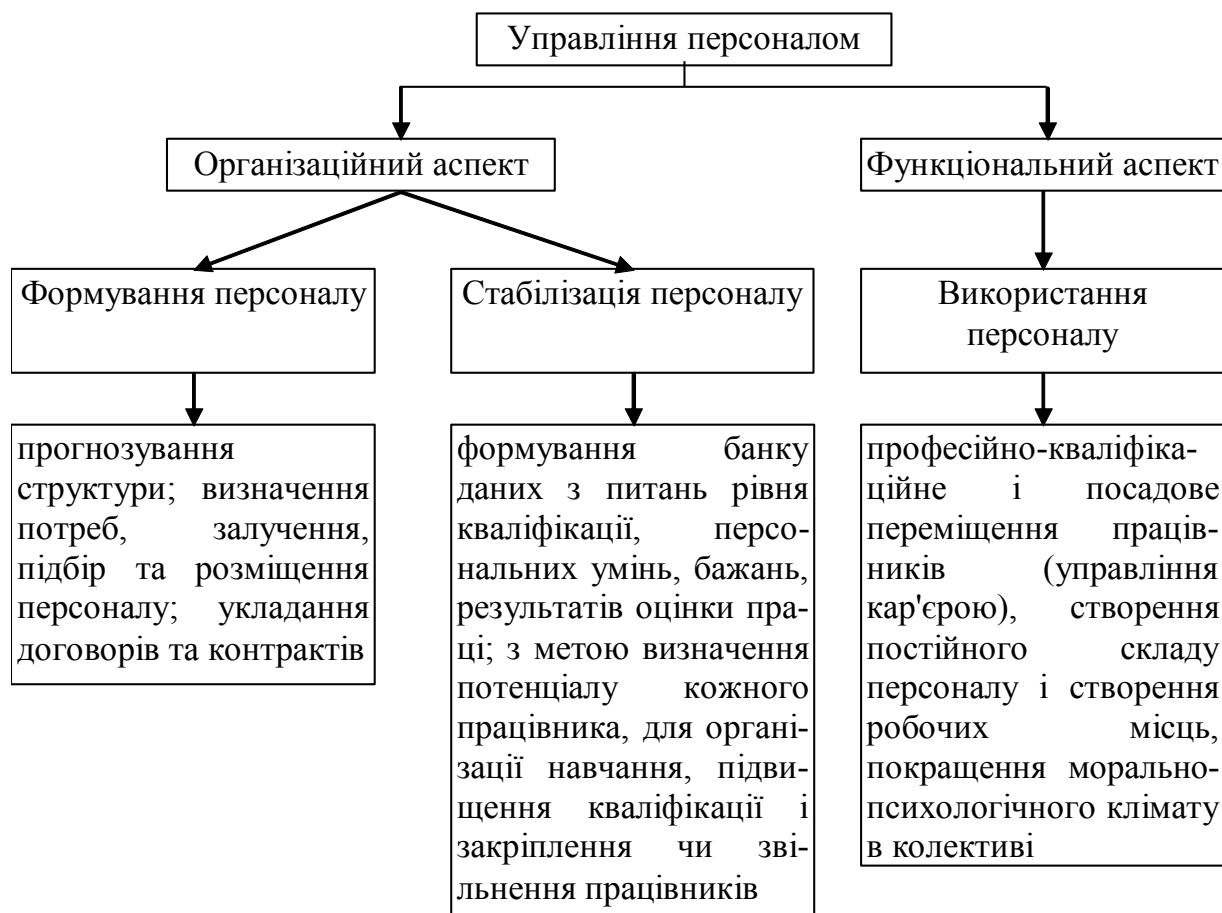


Рис. 1.3. Структурні блоки системи управління персоналом [65]

Таким чином, проведене дослідження дозволило виявити ключові парадигми, що описують сучасні підходи до управління персоналом в організаціях, зокрема визначення працівника як найвищої цінності організації, використання категорії «людський капітал» у найширшому розумінні, стратегічна орієнтація в управлінських рішеннях.

1.2. Моделі системи управління персоналом підприємства

Наука і практика управління персоналом у своєму виникненні та подальшому розвитку поступово пройшли шлях від суто технократичного до гуманістичного підходу [59, с.96]. Було усвідомлення того, що особа, яка є частиною соціально-економічної системи організації, виступає як її особливий

об'єкт керівництва. І ця особливість ґрунтується як на системному сприйнятті самої людини, так і на специфіці тих факторів, які визначають стан людини як елемента соціально-економічного середовища.

Зміни в системі трудових відносин, гуманізація процесів управління не тільки змінили цілі та пріоритети компанії, а й вимагали забезпечення взаємної узгодженості рішень, які приймає керівництво організації зі своїми співробітниками. Тривалий час використовувалась властива обмеженість практики «роботи з персоналом», яка могла стати ефективною лише за умов повної зайнятості на ринку та передбачуваності економіки конкретного підприємства, а також при використанні жорстких організаційних структур. Сьогодні така практика не здатна забезпечити ефективний розвиток компанії [71, с.32].

Потрібні нові моделі управління, спрямовані на: створення умов для постійного розвитку організації на основі розвитку її персоналу; використання варіативних програм мотивації, які залежать не тільки від поточної (оперативної) результативності конкретного працівника, а й враховують колективний характер роботи при активному делегуванні повноважень працівникам у контексті прийняття управлінських рішень; формування нових організаційних цінностей, норм, установок; гнучкі організаційні структури, що дають змогу найбільш ефективно використовувати творчий потенціал «людських ресурсів» компанії, підвищувати їх активність і формувати навички самоуправління.

Водночас не можна ігнорувати процеси, що відбуваються в сучасному суспільстві. Поліпшення якості життя, що виражається насамперед у підвищенні ступеня задоволення різноманітних матеріальних і духовних потреб, зачіпає і виробничу сферу. Працівник не тільки позиціонує себе як частину системи, але усвідомлює себе як особистість. За таких умов неможливо мотивувати персонал без урахування вимог до якості трудового життя з боку працівників [76, с.39].

Крім того, необхідно враховувати, що сучасна теорія і практика

менеджменту виділяє три основні рівні управління персоналом на підприємстві: стратегічний, тактичний, оперативний. Тому при моделюванні системи управління персоналом необхідно враховувати не тільки поточні аспекти лідерства (поточну мотивацію, поточний рейтинг тощо), а й забезпечувати стратегічне спрямування як діяльності організації, так і інтереси працівників (перспективна мотивація, стратегічний розвиток персоналу тощо).

Стратегічний рівень спрямований на підвищення конкурентоспроможності організації, підвищення її інвестиційної привабливості та підтримку бізнес-стратегії компанії [61, с.19]. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом в першу чергу має бути спрямоване на довгострокову консолідацію співробітника, на формування такого організаційного середовища, яке дозволить йому планувати своє майбутнє саме у зв'язку з цією конкретною компанією.

Тактичний рівень, на думку більшості авторів, визначає принципи та інструменти кадрової роботи не тільки виходячи із загальної стратегії управління персоналом, а й з урахуванням поточних завдань компанії.

Адже оперативний рівень безпосередньо впливає на працівника як частину його роботи. На цьому рівні реалізуються всі кадрові функції компанії. Ф.І. Хміль зазначає: «У своїй діяльності компанія шукає абстрактних працівників, але має справу з конкретними людьми. Це призводить до двох сфер відповідальності управління персоналом: управління людьми (лідерство); розрахунково-аналітична робота з цифровим матеріалом (розрахунок потреби в персоналі, визначення вартості, аналіз стану, кадрове забезпечення), розробка потреби в персоналі» [74, с.335].

Таким чином, можна говорити про існування класичної моделі системи управління персоналом на підприємстві (рис. 1.4).

Традиційно під філософією управління персоналом розуміється філософсько-концептуальне розуміння організацією тих підходів, принципів, норм і правил у роботі з персоналом, які відрізняють цю конкретну організацію від багатьох інших.

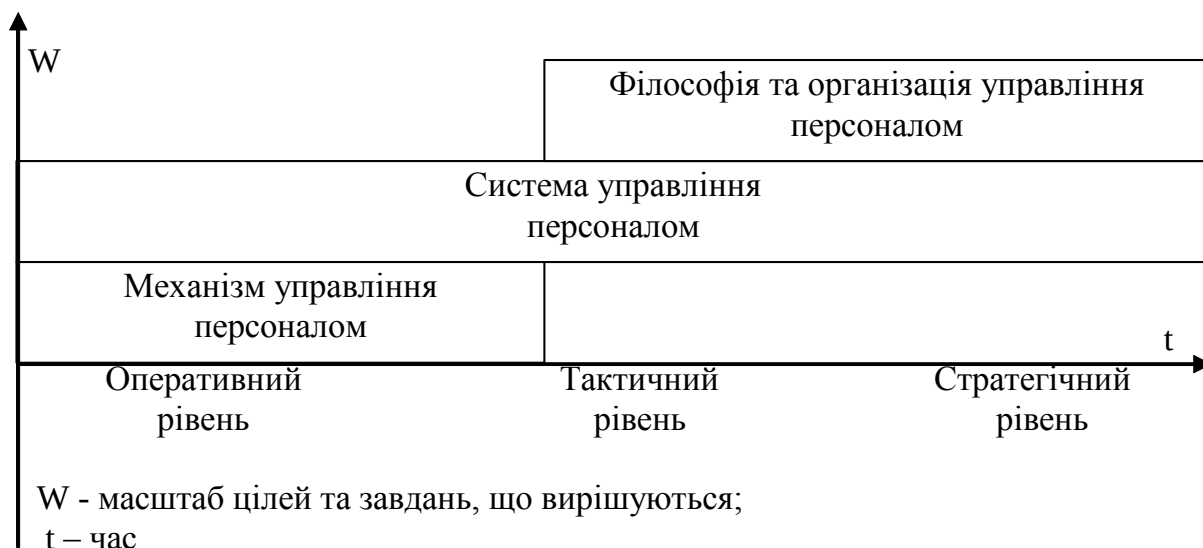


Рис. 1.4. Класична модель системи управління персоналом [61]

Безперечно, формування філософії управління персоналом на підприємстві відбувається не відразу і базується на загальній філософії організації. У найбільш розвинених організаціях філософія управління персоналом знаходить своє вираження у відповідних документах. Але навіть якщо він не сформульований у вигляді конкретних правил і атрибутів, він присутній у всіх організаціях [76, с.141].

Тактичний рівень відноситься до проектування та функціонування власне системи управління персоналом. Визначення системи управління персоналом та її структури (про що ми вже говорили) різними авторами розглядається по-різному. Проте можна виділити ряд загальних складових, які виділяють практично всі автори: спеціалісти апарату управління, технічні засоби системи управління персоналом, інформаційна база управління персоналом, методи і прийоми організації праці, правові основи., набір програм управління персоналом [81, с. 63].

Механізм управління персоналом - це система засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості і якості та організацію її ефективного використання. Механізм управління персоналом включає такі напрямки роботи з людьми, як управління комунікаціями, управління конфліктами, мотивація персоналу, оцінка

персоналу тощо [36].

Таким чином, виходячи з філософії управління, система управління персоналом створює і використовує механізм управління персоналом, заснований на організаційних підходах і системах. Класична загальноприйнята модель є інтуїтивно досить привабливою, однак, на нашу думку, вона має деякі недоліки: по-перше, лінійне бачення процесів управління персоналом у часі; У практиці господарської діяльності компаній, залежно від специфіки галузі, еволюція процесу в часі може бути не такою очевидною. Модель не показує систему взаємозв'язків між окремими елементами системи управління персоналом в організації.

Однією з перших моделей системи управління, заснованої на концепції «управління людьми», була «модель відповідності». Цю модель розробили дослідники Мічіганської школи. Прихильники цього підходу вважали, що «системи людських ресурсів і структура організації повинні бути налаштовані відповідно до організаційної стратегії (звідси назва «модель відповідності»)» [2]. Автори стверджують, що існує певний цикл людських ресурсів, який складається з чотирьох основних процесів або функцій. Ці функції повинні виконуватися в системі управління персоналом кожної організації. Автори розповідають про відбір, сертифікацію, винагороду та розвиток персоналу. На думку дослідників Мічіганської школи, ці ключові елементи є моделлю системи управління персоналом. Сучасні підходи до моделювання системи управління персоналом базуються на необхідності використання системного та програмного підходів.

Системний підхід спочатку виражається в системному сприйнятті самого об'єкта управління (персоналу або людських ресурсів). Об'єкт управління при цьому виступає як сукупність груп (спільнот) і окремих працівників (особистостей), які взаємодіють і безпосередньо впливають один на одного. Конкретного працівника також можна розглядати як систему з позиції системного підходу. При цьому система управління передбачає, що сама система управління персоналом виступає як один із ключових елементів

системи управління підприємством. Тому при моделюванні системи управління персоналом необхідно враховувати повноту її взаємозв'язків з іншими елементами соціально-економічного середовища організації.

Застосування програмно-цільового підходу покликане забезпечити пов'язаність цілей і завдань системи управління персоналом з основними орієнтирами всієї компанії. Теорія управління персоналом пропонує використовувати Гарвардську схему як одну з моделей системи управління персоналом (рис. 1.5).

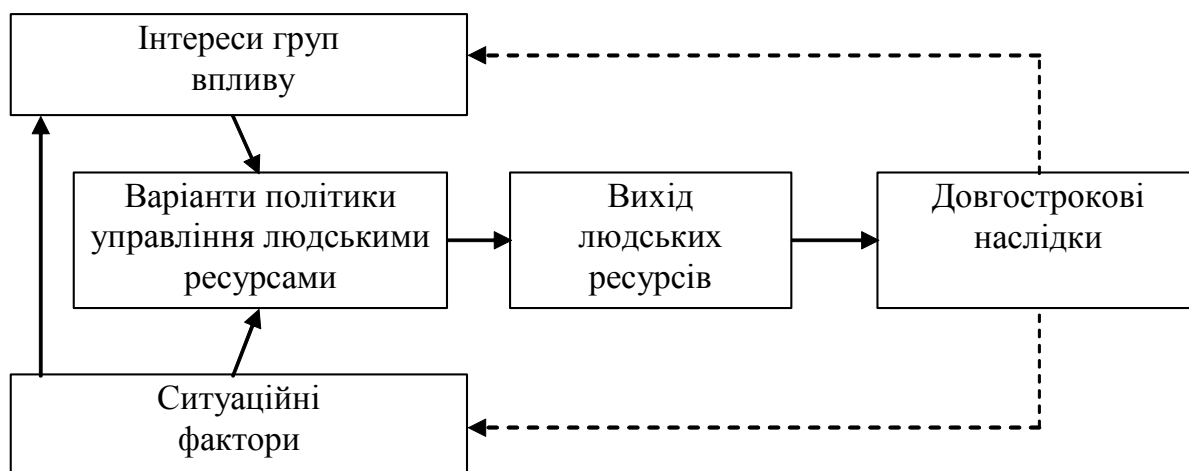


Рис. 1.5. Гарвардська модель управління людськими ресурсами [59]

Представники Гарвардської школи вважали, що система управління персоналом спочатку має дві характерні риси: значна (переважна) частина відповідальності за реалізацію ефективної кадрової політики зазвичай лежить на керівниках середньої ланки; співробітники повинні розробити принципи, які покликані забезпечити розвиток персоналу відповідної структурної одиниці [35, с.76].

Принципи слід застосовувати таким чином, щоб обидва рівні в системі управління зміцнювали один одного. Гарвардська модель базується на врахуванні інтересів усіх впливових груп в організації: акціонерів, керівництва, працівників, уряду та профспілок. Модель визнає важливість компромісів (явних або прихованих) між інтересами всіх залучених сторін, а також між групами інтересів. Модель акцентує увагу на стратегічному виборі та враховує

активний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища організації на процес прийняття управлінських рішень, у тому числі стратегічних. Виходячи з цього, на думку дослідників, необхідна інтеграція ринкових, товарних і соціокультурних аспектів підприємницької діяльності [2]. Перевагами даної моделі є насамперед стратегічна спрямованість і безумовне лідерство менеджера в реалізації цієї функції. Однак, враховуючи умови господарської діяльності організацій, цю модель можна використовувати лише фрагментарно, оскільки вона визначає лише загальне поняття.

В даний час багато авторів, які формулюють підходи до управління персоналом, виходять з того, що побудова системи є раціональним і лінійним процесом (рис. 1.6).

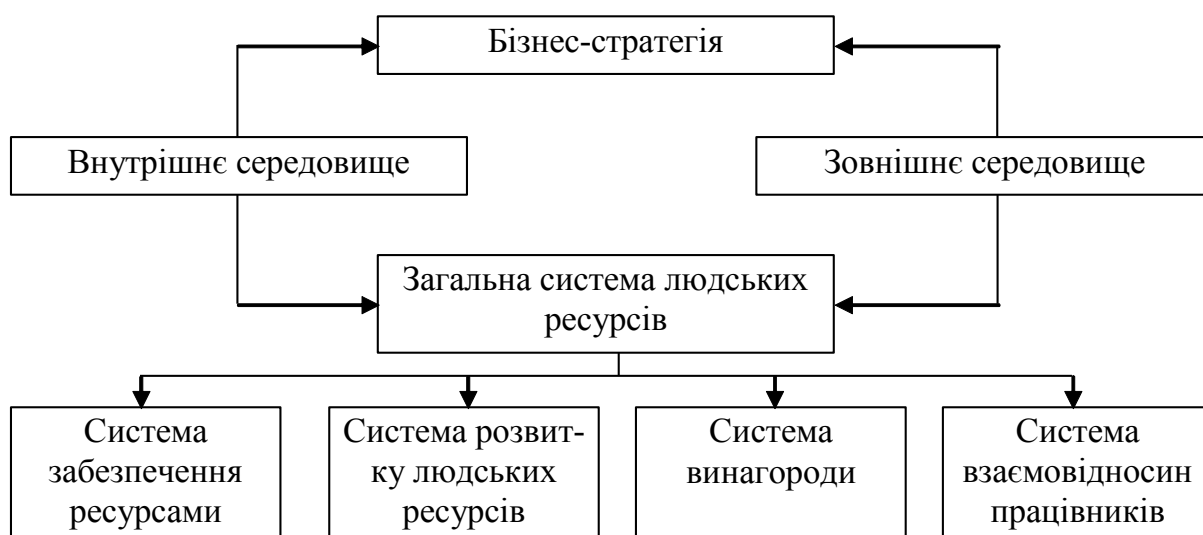


Рис. 1.6. Лінійна модель системи управління персоналом [47]

Таким чином, загальна система людських ресурсів повинна базуватися на корпоративній стратегії та забезпечувати її реалізацію. Водночас вона має визначати зміст і створювати конкретні підсистеми управління персоналом.

Як і в попередній моделі, основою її ефективного функціонування є об'єктивна і систематична оцінка стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Таким чином, модель системи управління персоналом можна розглядати як сукупність основних підходів, принципів, методів побудови та реалізації

стратегії у сфері управління персоналом компанії. Лінійність розглянутої моделі визначає межі її можливих застосувань [44, с.87].

При вивченні моделей системи управління персоналом на підприємстві доцільно охарактеризувати також моделі формування цієї системи. На рис. 1.7 зображена трирівнева модель структуризації системи.

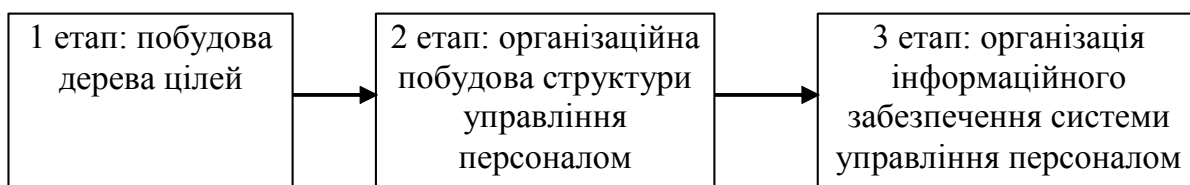


Рис. 1.7. Модель побудови системи управління персоналом

Формування системи управління персоналом в компанії передбачає на першому етапі побудову «дерева цілей», як цілей співробітників, так і адміністрації, щоб забезпечити найменше протиріччя і виявити роль і місце управління персоналом у забезпеченні основних цілей підприємства.

Після побудови дерева цілей необхідно переходити до другого етапу, на якому необхідно вивчити аспекти, що ставлять питання про організаційне проектування системи управління персоналом на підприємстві – виявлення структурних ланок людського служби ресурсів, формулювання їх завдань і функцій, побудова структури управління персоналом залежно від специфіки операційної діяльності (галузь, розмір, сфера діяльності тощо) [10, с.46].

На третьому етапі формування системи управління персоналом, залежно від організаційно-структурного оформлення служби управління персоналом, необхідно побудувати систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

А.В. Білоусов розглядає процес формування системи управління персоналом в організації як елемент організаційного проектування. Основними етапами цього процесу є передпроектна підготовка, проектування та впровадження. Автор виходить з необхідності проведення комплексного техніко-економічного обґрунтування при розробці та впровадженні проекту

системи управління персоналом в організації [6, с.58].

Колектив науковців на чолі з В.М. Данюком називає основними етапами формування системи управління персоналом наступні [18, с.335]:

- розробка програми системи управління мотивацією праці;
- розробка стратегічної програми, поточного та оперативного планів системи мотивації праці;
- розробка процедур моніторингу та системи контролю виконавських дисциплін;
- розробка індикаторів для вимірювання та оцінки підпроцесів і процедур системи управління мотивацією праці;
- організація перебігу стратегічного підпроцесу;
- організація функціонування поточного підпроцесу;
- організація функціонування операційних підпроцесів.

Процесний підхід, заснований на цій моделі, є її незаперечною перевагою. Однак багато в чому система базується на показниках експертної оцінки, яка не завжди дає достовірний результат.

Слід зазначити, що в сучасній теорії та практиці побудови системи управління персоналом на підприємствах представлені як загальні підходи, так і окремі випадки, які передбачають зміну філософії управління. Наприклад, розроблено рекомендації щодо поступового переходу управління персоналом у компаніях від авторитарного стилю до принципів делегування відповідальності [21]. На початковому етапі автори пропонують оформити всю необхідну документацію, включаючи загальні методичні вказівки та посадові інструкції. Також на підготовчому етапі необхідно визначити сферу діяльності та провести навчання для всіх керівників і співробітників. Наступним кроком є безпосереднє впровадження нового стилю управління, що вимагає від співробітників певної адаптації. При цьому, на думку авторів, період адаптації спочатку має бути обмежений у часі. Останній етап – формування цільових команд та організація їх роботи. Запропоновану авторами модель можна розглядати як приклад галузевих зв'язків у моделюванні систем управління

персоналом [1, с.76].

Отже, сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія має великий арсенал різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними освітніми принципами, рівнем розробленості економічного обґрунтування, а також ступенем зародження в практика господарської діяльності організацій. Однак при всій різноманітності підходів і моделей системи управління персоналом існує ряд обмежень. По-перше, вони базуються на традиційних підходах до управління персоналом (переважно використовується термін «управління персоналом»). Прискорений розвиток факторів виробництва (праці, капіталу, інформації), перехід їх у якісно новий стан (насамперед це стосується виробничих та інформаційних технологій) передбачає необхідність зміни технологій управління. Людський капітал, головний рушій зростання економічної ефективності, також зазнає значних змін.

Таким чином, як було відзначено нами раніше, перехід до використання поняття «управління людським капіталом» потребує змін у структурі та змісті системи управління персоналом, змін у механізмі її роботи, перебудови концептуальних підходів, змін у філософії та архітектурі людини та моделі системи управління ресурсами.

1.3. Методичні аспекти оцінювання стану системи управління персоналом підприємства

Проблеми управління персоналом детально аналізуються в сучасній теорії менеджменту. Пропонований сьогодні в літературі набір інструментів досить повний і об'єктивний. Це дозволяє проводити не тільки польові дослідження, а й статистичні узагальнення. Проте варто зазначити, що за час існування науки про управління персоналом відбулася суттєва і методологічна зміна підходів до оцінки цієї функції.

Основна увага в теорії і практиці управління персоналом спочатку

зосереджувалася в основному, а іноді і виключно на оцінці результатів праці співробітників. Наприклад, концепція використання трудових ресурсів передбачала такий підхід. Передбачалося, що праця, тобто система управління персоналом, повинна оцінюватись продуктивністю праці та вартістю їх оплати. Проте з розвитком наукового мислення в галузі управління персоналом система оціночних показників розширювалася, а з нею і кількість її об'єктів [13, с.34]. Крім оцінки роботи, досліджувався стан працівника, якісні та кількісні характеристики персоналу організації і, нарешті, самі функції персоналу. А з переходом до процесно-орієнтованого підходу почали досліджувати процеси людей.

Безумовно, розширення та ускладнення об'єкта позначилося на методології аналізу. Методика означає «сукупність прийомів, правил для найбільш доцільного проведення будь-якої роботи» [39, с.337]. При аналізі економічних суб'єктів під методологією розуміють сукупність методів аналізу, правил вивчення підприємницької діяльності, необхідних для досягнення мети аналізу. В економічному аналізі розрізняють загальні та часткові методи. Останні служать для встановлення загальної методології для конкретних галузей, зазначеного об'єкта.

В ринкових умовах комерційна організація існує з метою постійного збільшення вартості, що можливо завдяки злагодженій роботі всіх підсистем: фінансової, комерційної, виробничої і, звичайно, соціальної. Кожен елемент повинен функціонувати в оптимальному режимі. І в цьому контексті важливо визначити критерій оптимальності, з одного боку, і організаційно визначити, з іншого боку, як оцінювати оптимальність функціонування. Згідно з «кубом управління» реалізація цієї функції покладається на контроль, облік і аналіз, оскільки вони відповідають за проведення спостережень і перевірку відповідності процесу функціонування об'єкта управління управлінському рішенню.

Розглядаючи підхід до рейтингової системи, необхідно враховувати цільову спрямованість і суб'єктів (споживачів результатів) рейтингування. З

цілей і завдань, які вирішуються в процесі дослідження системи управління персоналом, можна виділити наступні ключові елементи: визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом; прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом; забезпечення зацікавленого партнерства тощо. Центральними суб'єктами оцінки системи управління персоналом є співробітники кадрової служби, керівництво організації, власники, зовнішні партнери та співробітники компанії. Кожен із розглянутих предметів характеризується особливим ступенем підготовки в галузі управління персоналом та конкретними цілями [28, с.250].

В даний час в системі управління персоналом виділяють два основних напрямки оцінки: оцінка персоналу та оцінка системи управління персоналом. Проблема в тому, що дуже часто в теорії, а особливо в практиці управління персоналом категорії змінюються, і коли ми говоримо про рейтинг в системі управління персоналом, то маємо на увазі тільки рейтинг самого персоналу: його кваліфікації, результати роботи, потенціал. Іноді вони також додають рейтинг людських ресурсів. Однак така оцінка є оцінкою не системи управління персоналом, а лише суб'єкта управління персоналом на підприємстві. При оцінці системи перевіряється відповідність заданим критеріям. Однак кількісні критерії оптимальності зазвичай не конкретизуються, коли йдеться про соціальні системи. Вони думають про соціальний вплив і часто про неможливість використання непрофесійних методів оцінки ефективності. Проте, як зазначалося вище, в ринкових умовах, навіть коли йдеться про соціальні інновації, оцінюється їх ефективність [70, с.104].

Отже, з точки зору всіх зацікавлених сторін (власників, менеджерів, співробітників тощо) система повинна працювати в певному оптимальному режимі і оцінювати ступінь оптимальності.

Таким чином, в системі управління персоналом повинно бути три види оцінок [62, с.56]:

- оцінка персоналу (потенціалу, результатів роботи тощо) відбувається на трьох рівнях (одноразово, регулярно і постійно);

- оцінка особових справ та документації (на відповідність нормам законодавства, вимогам до організації документообігу на підприємстві тощо);

- оцінка працездатності та функціонування системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

Виходячи з вищесказаного, організація повинна використовувати методологію оцінки працездатності системи управління персоналом, яка відповідає ряду вимог [76, с.116]:

- своєчасність і гнучкість (оцінка повинна надати всю необхідну інформацію як за підсумками заданого періоду, так і в поточному режимі);

- прозорість (система оцінювання і особливо результати повинні бути зрозумілі не лише особі, яка її проводила, але й усім потенційним користувачам результатів оцінювання);

- система повинна не тільки створювати причинно-наслідкові зв'язки, а й оцінювати їх кількісно;

- достовірність результату (повинна бути можливість перевірити отриманий результат);

- економічність і простота (система не повинна бути надмірно трудомісткою, бажано використовувати прості інструменти, використовувати сучасні інформаційні технології і, головне, при тимчасовій відсутності працівника, відповідального за рейтинг, можлива його заміна, тобто рейтингова система повинна мати можливість контролювати не одного, а кількох співробітників організації).

З методологічної точки зору перелічені критерії є найважливішими і найчастіше згадуються при виборі методу аналізу [1]. Найпоширенішим способом оцінки системи управління персоналом на підприємстві є кадровий аудит. По суті, кадровий аудит - це спеціальний аналіз кадрової ситуації організації, оцінка рівня її кадрового забезпечення.

Аудит в кадровій частині проводиться за такими напрямками [82, с.55]:

- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу. Найбільш вживаними методами є центри оцінки,

кейс-інтерв'ю, соціологічні дослідження;

- діагностика HR процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності за допомогою документального аналізу, анкетування та структурованих інтерв'ю.

Безсумнівно, кадровий аудит є важливим інструментом не тільки нагляду, а й управління в сфері управління персоналом. Крім того, численні існуючі підходи до філософії та змісту аудиту персоналу дозволяють дуже по-різному трактувати його суть. Однак, виходячи із завдань кадрового аудиту, які сформульовані в більшості публікацій на цю тему, його філософія зосереджена на цьому [84, с.226]:

- визначення відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії розвитку;

- вивчення структури системи управління персоналом у взаємозв'язку з організаційною структурою організації;

- перевірка дотримання як місцевих, так і вищих регуляторних законів;

- вивчення причин виникнення трудових конфліктів та інших проблем у соціально-трудовій сфері, розробка рекомендацій щодо їх вирішення, попередження та зменшення негативних наслідків.

Таким чином, філософія оцінки системи управління персоналом повинна відображати її значення виходячи з ефективного розвитку підприємства (рис. 1.8).

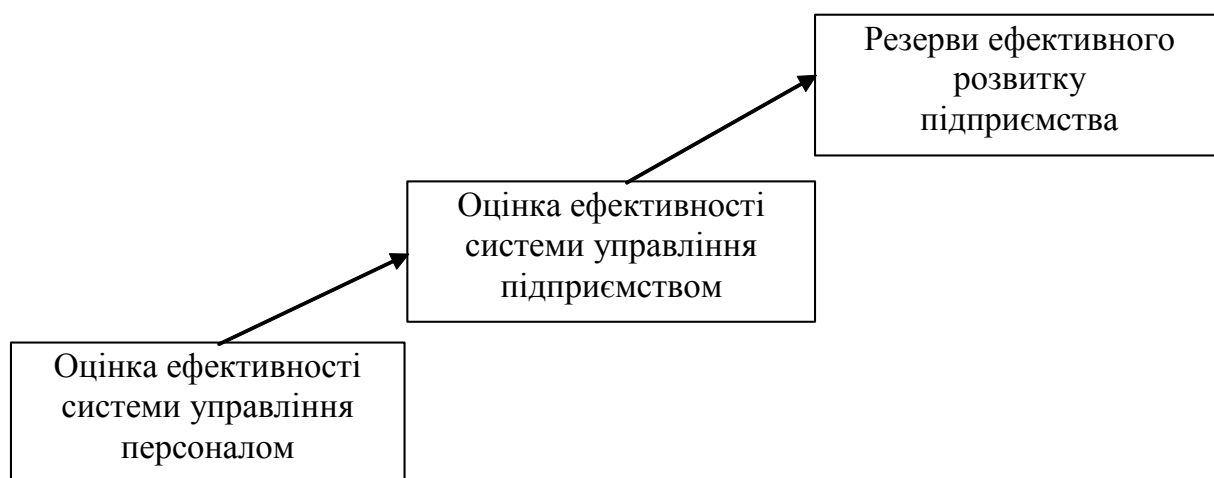


Рис. 1.8. Логічна модель системи оцінки ефективності розвитку підприємства [76]

Ефективний розвиток організації базується на оцінці результативності її діяльності, що дозволяє сформувати резерви зростання продуктивності та рентабельності. А основними факторами підвищення ефективності з точки зору економіки підприємства є ефективність використання знарядь праці, предметів праці і, звичайно, трудових ресурсів як основних факторів виробництва.

Саме філософія кадрового аудиту формулює його цілі, визначає методологію його проведення і, насамперед, інструменти, які оцінюють дотримання стандартів і законів, а не ефективність. Традиційно в методиці тестування персоналу використовуються: організаційні аналітичні методи, соціально-психологічні методи та економічні методи [59, с.224]. Однак основна увага приділяється перевірці документації, наприклад, за допомогою візуальних оглядів, проведення контент-аналізу тощо. Використовуються також анкетування, спостереження, опитування, тести та ряд інших методів.

Однією з основних проблем, що виникають при аналізі системи управління персоналом на підприємстві, є складність кількісного опису процесів і об'єктів, що розглядаються. В даний час пропонуються різні методики оцінки системи управління персоналом на підприємстві.

Перший підхід – це економічний підхід, при якому увага зосереджена на оцінці економічних показників. Так, у праці «Економіка і ринок праці» під загальною редакцією В. О. Кравченко пропонується досить складна методика оцінки організації праці на підприємстві [34, с.56]. Виділяють сім груп показників оцінки: використання робочої сили, використання робочого часу, якість праці, інтенсивність праці, умови праці, задоволеність роботою та стабільність трудового колективу. Методологія цілком базується на кількісних показниках і тому є досить об'єктивною. Проте для проведення всебічного аналізу системи управління персоналом з урахуванням об'єктивних витрат часу, на нашу думку, доцільно, на нашу думку, не лише дивитися на кінцеві результати, а й оцінювати процеси та спочатку набір характеристик. Таким чином, дана методика може лягти в основу аналізу системи управління персоналом за умови її адаптації до сучасних вимог.

Аналіз кадрового потенціалу організації можна здійснити за допомогою методів, запропонованих у публікаціях з аналізу та планування господарської діяльності [1, с.36]. Ці методи відрізняються глибиною розвитку можливостей факторного аналізу, що дає змогу визначити причини проблем. Основним недоліком цих методів є те, що вони враховують лише кілька аспектів: наявність персоналу, соціальну захищеність членів трудового колективу, використання фонду робочого часу, продуктивність праці, трудомісткість продукції, ефективність розміщення персоналу та заробітної плати.

Другий підхід – процесний, ідеться про концентрацію на процесах при оцінці системи управління персоналом. Наприклад, О. А. Висоцький запропонував методику діагностики системи управління персоналом на підприємстві. Ця методика пропонує розглядати функцію управління мотивацією в компанії (управління персоналом) як загальну функцію впливу індивідуальних і соціальних мотивів.

Спеціальна функція мотиваційного менеджменту описана О.А. Висоцьким як функціональна, як взаємозв'язок трьох елементів: підсистеми матеріального стимулювання, підсистеми морального стимулювання та підсистеми управління персоналом підприємства.

Основними параметрами оцінки матеріального стимулювання є система нормування праці, система оцінки результатів праці, система формування основної заробітної плати, система преміювання та система преміювання [13, с.33].

Основними елементами системи нематеріального стимулювання за цією методикою є: формування у працівників почуття гордості, оцінка та мотивація здібностей працівників, оцінка та формування почуття родинності у працівників, оцінка та мотивація потреби робота серед працівників організації, соціально-психологічна робота з персоналом, оцінка та формування гарантій для працівників.

Як зазначалося вище, завершальним компонентом системи комплексної оцінки ступеня контролю мотиваційної функції є функція управління

мотивацією праці, яка оцінюється за такими параметрами, як діяльність відділу кадрів, система роботи з персоналом організації тощо.

При діагностиці системи управління мотивацією праці використовуються такі методи збору інформації: групове анкетування, індивідуальне анкетування, опитування, спостереження, вивчення документів. Перевага цієї техніки полягає в її складності. Однак орієнтація на використання виключно експертних методів оцінки не дозволяє отримати високооб'єктивні результати.

Третій підхід - функціональний - передбачає оцінку функцій управління людьми. Так, деякі автори не розглядають комплексно оцінку системи управління персоналом, торкаючись лише окремих її елементів. Наприклад, у роботі «Організаційна поведінка» Дж. В. Ньюстрома К. Девіс розповідає про питання оцінки рівня задоволеності роботою та атестації за результатами діяльності. В.А. Співак акцентує увагу на атестації робочих місць, аналізі кадрового потенціалу. Слід зазначити, що методи, які розглядаються авторами, є дуже актуальними і обов'язково повинні бути використані в практиці господарської діяльності компаній. Однак вони являють собою лише одну сторону оцінки системи управління персоналом.

Четвертий підхід – комплексний (на основі оцінки ефективності). Згідно з М. Армстронгом і А. Бероном, можна виділити такі показники ефективності (параметри): фінансові показники, результати діяльності, досягнення відповідності стандарту («вплив»), оцінка третіми сторонами («зворотний зв'язок»), час. Існують також інші підходи до структурування показників ефективності, наприклад, задоволеність зацікавлених сторін, якість процесів і стратегії, наявність навичок і компетенцій, а також внесок зацікавлених сторін (за Е. Нілом і К. Адамсом). Відмінною рисою цих підходів є їх орієнтація на оцінку досягнення запланованого результату та використання кількох напрямків оцінки системи управління персоналом. Водночас прихильники цього підходу виділяють кілька методів (моделей), які дозволяють вимірювати ефективність [3]:

- використання індексу людського капіталу (Human Capital Index) Уотсона

Уайтта;

- використання моніторингу людського капіталу Е. Мейо;
- реалізація моделі Sears Roebuck;
- застосування моделі інвестицій в людський капітал «Genome»;
- використання системи збалансованих показників Р. Каплана та Д.

Нортон;

- застосування моделі якості EFQM.

Якщо оцінювати ці підходи з точки зору їх застосування, то в першу чергу постає проблема управління продуктивністю, оскільки не всі види діяльності дозволяють його здійснити. Тому об'єктивно оцінити ефективність усіх заходів неможливо. Проте необхідно шукати спосіб проведення цієї оцінки [7, с.115].

Фактично організації сьогодні опиняються в ситуації, коли технології, які вони використовують (маркетингові, виробничі та ін.) у своєму розвитку, а особливо за швидкістю цього розвитку, випереджають підходи в реалізації низки функцій управління. Вітчизняні підприємства намагаються, з одного боку, запровадити сучасні технології виробництва, а з іншого - «вмонтувати» їх у традиційну організаційну структуру, у традиційну систему управління.

Інтенсивний розвиток продуктивних сил, який спостерігається в останні десятиліття, вимагає зміни підходів до організації управління ними на всіх етапах суспільного відтворення, в тому числі зміни підходів до управління персоналом [19, с.345]. Вирішення зазначених проблем передбачає відхід від класичного сприйняття системи управління персоналом як сукупності методів і способів виховання робочої сили та забезпечення її ефективного використання. Сучасний менеджмент стоїть на порозі серйозних змін. І це, насамперед, завдяки переходу на новий технологічний уклад. Поступовий перехід до використання глобальних телекомунікаційних інформаційних мереж призведе до формування якісно нових систем управління. Вже сьогодні підвищується ступінь автоматизації практично всіх процесів (виробництва, обслуговування, адміністрування).

Роль людей у виробничих і обслуговуючих процесах послідовно зводиться

до здійснення функції контролю. Змінюються не тільки навички, необхідні сучасному працівнику, змінюється і сама система управління. Використання кластерів і програм аутсорсингу вимагає кардинально інших підходів, в тому числі і того, як працює система управління персоналом в компанії.

Таким чином, швидше за все, процес реформування систем управління персоналом передбачатиме формування віртуальних офісів, перехід на повністю електронний документообіг, формування та використання хмарних інфраструктур. За цих умов відбуватиметься зміна змісту роботи у сфері управління персоналом на підприємстві, а тому необхідно буде шукати нові методичні підходи, які дозволять оцінити систему управління персоналом.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи [6, с.57].

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на

належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом [31].

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом на підприємствах України узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом
на підприємствах України

Нормативний акт	Загальна характеристика
Конституція України від 28.06.1996 р. [31]	Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну, не нижчу від визначеної законом. Створює умови, які визначають право найманих працівників підприємства на оплату їх праці.
Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII [27]	Регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.
Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI [50]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Використовується в управлінні підприємства в частині формування розрахунків працедавця з найманими працівниками по оплаті праці та соціальних виплат.
Про зайнятість населення: закон України від 05.07.12 р. № 5067-VI [53]	Визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття.
Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII [54]	Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.
Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : закон України від 03.03.1998 року № 137/98-ВР [58]	Визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР [55]	Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.
Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII [56]	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.
Про пенсійне забезпечення : закон України від 05.11.1991 року № 1788-XII [57]	Гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих.
Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР [52]	Встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Головною метою державного регулювання умов праці є створення необхідних умов для забезпечення виконання державою усіх притаманних їй основних функцій (відтворювальної, мотивуючої (стимулюючої), соціальної, регулюючої та оптимізаційної), а також стримування необґрунтованого зростання заробітної плати, не пов'язаного з обсягами виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг).

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та

управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом [68, с.32].

До нормативно-методичних документів відносять [72, с.89]:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи [62, с.45]:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за особистої участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір - це угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-

господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій із управління персоналом, до них належать [79, с.314]:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки тощо.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є [79, с.315]:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;
- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Головні функції процесу управління персоналом, які реалізуються на різних рівнях системи управління організацією, – розробка рішень і контроль за їхнім виконанням. Саме необхідність забезпечення виконання цих функцій дає можливість розглядати управління персоналом як інформаційний процес, тобто такий, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації, а саму ієрархічну систему управління – як інформаційну систему. Загалом, процес управління персоналом можна представити у вигляді безлічі погоджених, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети – функціонування організації. Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно

[11, с. 48].

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація працівників-новачків, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін [62, с.112].

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Виходячи з цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для ухвалення рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Соціальна спрямованість роботи з персоналом ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від суто

кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної інформації з управління персоналом, надання її користувачам у зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи [72, с.141].

Так, дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації керівників тощо [36, с.303].

Крім того, соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить завдання збору досить різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Так, під час підбору кандидатів для призначення на посаду необхідно, щоб у банку даних були відомості не тільки виробничого, а й соціально-демографічного, дисциплінарного і навіть медичного характеру. Орієнтація кадрової роботи на розвиток власної робочої сили не може бути успішною без знання витрат на робочу силу, вкладень у людський капітал (Витрати на оплату праці, навчання, медичне обслуговування, соціальні послуги). Характер такої інформації істотно відрізняється від суто кадрової оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, відомості про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні

виплати та ін. Серед головним вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання тощо.

Таким чином, удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та ухвалення кадрових рішень.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретико-методичних основ управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління персоналом – це система заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства.

2. Обґрунтовано, що управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети та координації їх діяльності в процесі виробництва. З метою координації діяльності персоналу під час функціонування підприємства керівництво здійснює вплив на основі певних методів (адміністративних, економічних і соціально-психологічних).

3. Встановлено, що сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія має великий арсенал різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються складом підсистем, загальними освітніми принципами, ступенем розробленості економічного обґрунтування тощо, оскільки а також ступінь походження в практиці господарської діяльності організацій. Однак при всій різноманітності підходів і моделей системи управління персоналом існує ряд обмежень.

4. Узагальнено, що у системі управління персоналом повинно бути три види оцінювання: оцінка персоналу (його потенціалу, результатів роботи тощо) здійснюється на трьох рівнях (одноразовий, регулярний і постійний); оцінка особових справ та документації (на відповідність нормам законодавства, вимогам щодо організації документообігу на підприємстві тощо); оцінка стану та функціонування системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

5. Доведено, що процес реформування систем управління найімовірніше передбачатиме формування віртуальних офісів, перехід на повністю електронний документообіг, формування та використання хмарних

інфраструктур. За цих умов відбуватиметься зміна змісту роботи у сфері управління персоналом на підприємстві, а тому необхідно буде шукати нові методичні підходи, які дозволять оцінити систему управління персоналом «організації майбутнього».

6. Визначено, що нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

7. Встановлено, що нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, що використовуються під час вирішення задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

8. Обґрунтовано, що основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, відомості про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНТЕГРАЛЬНІ КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Дослідження сучасного стану системи управління персоналом підприємства здійснюється на базі ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Виробничо-торговельна компанія ТОВ «Інтегральні комплексні системи» успішно працює на ринку виробництва нестандартної електроніки з 2006 року, спеціалізується на проектуванні СЕА та збірці друкованих плат. Компанія має власне високотехнологічне виробництво і пропонує своїм клієнтам послуги найвищої якості [45].

Місцезнаходження ТОВ «Інтегральні комплексні системи» в економічній системі регіону можемо побачити на рис. 2.1.

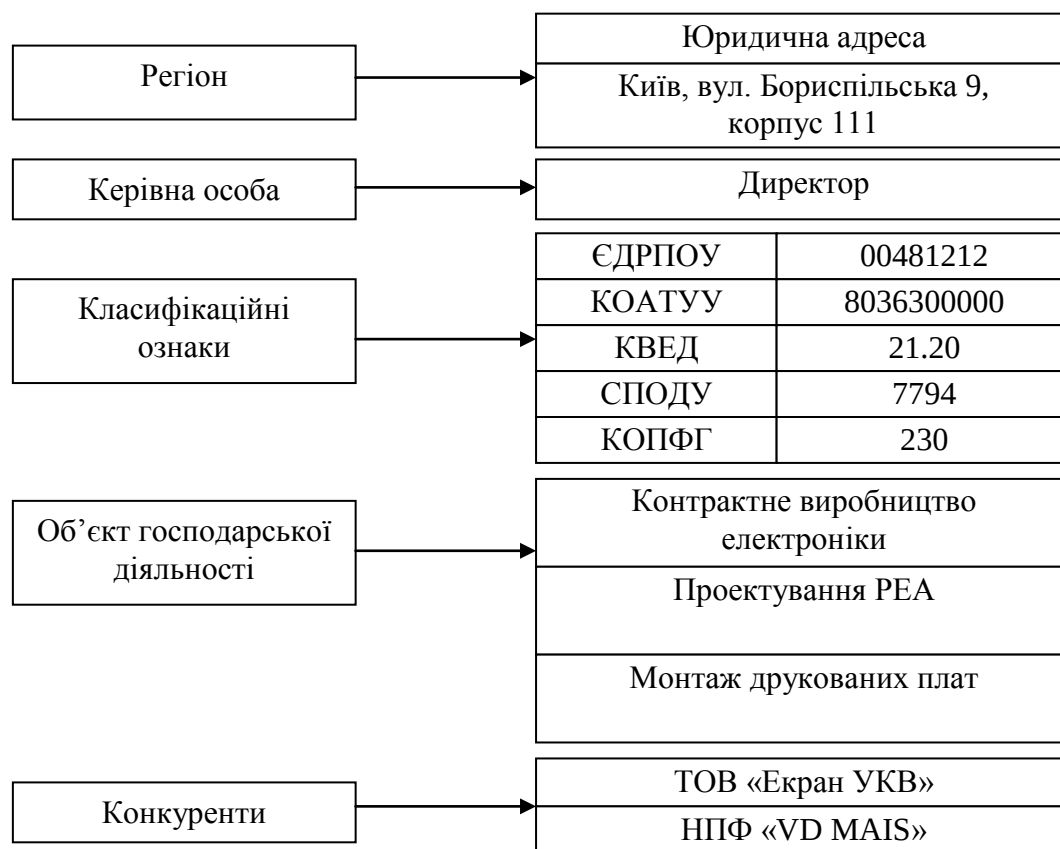


Рис. 2.1. Місцезнаходження ТОВ «Інтегральні комплексні системи»
в економічній системі регіону [45]

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є юридичною особою і в своїй діяльності керується Господарським та Цивільним кодексами України, іншими нормативно-правовими актами України, Статутом, має відокремлене майно, самостійний баланс, корпоративний банк, печатку та штамп із найменуванням, жиро, валютні та інші рахунки в установах банків, працює за принципами повного господарського розрахунку, має право від свого імені укладати угоди, договори тощо [45].

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» створюється з метою отримання прибутку під час діяльності з виробництва, виконання робіт, надання послуг, а також при здійсненні іншої діяльності, забороненої чинним законодавством України, у тому числі зовнішньої торгівлі.

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» має право від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем та відповідачем у судах різних юрисдикцій для досягнення мети своєї діяльності [45].

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є власником майна, переданого йому акціонерами як внесок до статутного (засновницького) капіталу, продукції, виробленої підприємством у результаті господарської діяльності, доходів, іншого майна, яке набуто з причин, не заборонених чинним законодавством України. Підприємство володіє, користується та продає своє майно відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» самостійно планує свою господарську та іншу діяльність, а також соціальний розвиток своїх працівників. При цьому підприємство керується положеннями чинного законодавства України, а також рішеннями його органів, які були прийняті у сфері відповідальності.

Вирішуючи завдання замовників, ТОВ «Інтегральні комплексні системи» в комплексі виконують такі послуги [45]:

- проектування і постачання друкованих плат, трафаретів для нанесення пасти;

- автоматизований SMT-монтаж компонентів від типорозмірів 0201 до BGA 52x52 мм, роз'ємів до 75мм;
- ручний монтаж DIP-компонентів;
- автоматичний монтаж DIP-компонентів в азотному середовищі пристроєм селективної пайки;
- оптична інспекція (AOI) якості пайки, електричне тестування готових виробів по документації замовника та з використанням НДІ замовника;
- нанесення лазерного маркування на друковані плати;
- внутрісхемне тестування готових модулів на ICT тестері;
- тестування зразків в кліматичних камерах.

Характеристика основних видів виробничих послуг ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика основних видів виробничих послуг
ТОВ «Інтегральні комплексні системи» [45]

Вид послуги	Характеристика
Втоматизований SMT монтаж	До даної категорії монтажу відноситься монтаж одно та двосторонніх електронних модулів із застосуванням практично всього асортименту компонентів поверхневого монтажу SMD, що випускається на сьогоднішній день, починаючи з чіп - компонентів типорозміру 0402 і інтегральних схем в корпусі BGA с малим кроком висновків, закінчуючи великогабаритними і нестандартними компонентами.
Монтаж компонентів з штировими виводами ТНТ	Виконується за класичною (через отвори) технології монтажу вивідних компонентів з застосуванням технології групової пайки хвилею. Без жодних обмежень проводиться монтаж всього спектру компонентів з штировими виводами (радіальні, осьові, багатовивідні активні, інтегральні схеми в корпусах DIP, SIP, нестандартні компоненти тощо)
Монтаж нестандартних, механічних і комутаційних вузлів, корпусна збірка	Включає в себе установку на електронні модулі різних механічних елементів, таких як: лицьові панелі, тримачі, направляючі, фіксатори і т. д., а також монтаж комутаційних вузлів методом запресовування (Press Feet). Проміжна та фінішна збірка виробу в корпус з монтажем комутаційних та механічних елементів.
Змішаний монтаж SMT+ТНТ	До цього класу належить монтаж електронних модулів з одночасним застосуванням (у різних комбінаціях по сторонах друкованої плати) компонентів поверхневого монтажу і компонентів, що монтуються через отвори.
Комплектація виробництва	Працює в тісному співробітництві з провідними виробниками друкованих плат і постачальниками електронних компонентів, як українськими, так і закордонними. Це дозволяє забезпечувати комплексну систему роботи з клієнтом, що включає в себе власний

Продовження таблиці 2.1

		монтаж виробів та забезпечення комплектуючими. За бажанням замовника можлива так само (і нами активно практикується) система роботи на давальницькій сировині або змішана система комплектації виробництва (наша закупівля частини комплектуючих і, одночасно, робота на давальницькій сировині клієнта).
Послуги розробки редизайну виробів	з та	Надає послуги по розробці, редизайну, оптимізації виробів електроніки з урахуванням застосування технологій SMT та автоматизованого монтажу. Володіючи багаторічним досвідом та напрацюваннями в цій галузі, готові виконати розробку виробів електроніки будь-якого ступеня складності з використанням сучасної елементної бази.

Постійний розвиток та самовдосконалення для підвищення якості послуг, що надаються компанією, є стратегічним пріоритетним напрямком діяльності ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Завдяки планомірному уникненню існуючих виробничих потужностей та інвестиціям у нові потужності ТОВ «Інтегральні комплексні системи» має надійний, сучасний високотехнологічний виробничий комплекс, а завдяки постійному навчанню та навчанню персоналу, команда складається з досвідчених, висококваліфікованих спеціалістів. Показником розвитку є постійно зростаючий асортимент продукції та зростаюча кількість клієнтів. ТОВ «Інтегральні комплексні системи» на сьогоднішній день випускає понад 140 000 виробів щорічно для українських та іноземних замовників.

Слід вказати, що питанням якості продукції, що випускається на підприємстві завжди приділялася першочергова увага. Надійність та ефективність продукції ТОВ «Інтегральні комплексні системи», підтверджені багаторічним досвідом експлуатації обладнання в жорстких умовах, є результатом багаторічних зусиль підприємства щодо вдосконалення системи управління якістю.

Якість продукції, що випускається забезпечується за рахунок постійного вдосконалення системи менеджменту якості ТОВ «Інтегральні комплексні системи», сертифікованої на відповідність вимогам ISO 9001: 2008. Контроль якості продукції здійснюється співробітниками відділу технічного контролю, які мають достатній виробничий досвід. Перевірки регламентовані за всіма виробничими операціями, починаючи від вхідного контролю матеріалів та

комплектуючих виробів, закінчуючи процесом відвантаження готової продукції замовнику.

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» має майже 5 тис. м² виробничих площ, які розташовані на двох промислових майданчиках в межах міста. Також, має складські приміщення закритого типу. Вони забезпечують збереження матеріальних цінностей, займають 1,5 тис. м². Слід вказати, що офісні приміщення, в яких розташовуються заводоуправління, різні служби, відділи та бюро, налічують близько 2,8 тис. м². На підприємстві експлуатується як сучасне імпортне технологічне обладнання [45].

Лабораторно-випробувальний комплекс майже не має аналогів (за повнотою різних видів випробувань обладнання та можливостями досліджень дослідних зразків). Даний комплекс включає: випробувальну лабораторію, що об'єднує теплотехнічну, аеровіброакустичну лабораторії, а також лабораторію механічних випробувань готових виробів; центральну заводську лабораторію, що об'єднує хімічну, механічну, санітарно-промислову лабораторії; універсальну лабораторію для комплексних випробувань великогабаритної продукції; ділянки випробувань та стенди основних виробничих цехів по спеціалізації. Крім різних випробувань складальних одиниць та готових виробів, на лабораторний комплекс покладаються функції вхідного контролю покупних матеріалів та комплектуючих виробів.

Стратегія розвитку ТОВ «Інтегральні комплексні системи» передбачає суттєву модернізації виробничо-технологічних потужностей, розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості. Серед основних постачальників сировини та матеріалів слід відмітити: ТОВ «Данфосс», ДП «Сіменс Україна», ТОВ «Шнейдер Електрик Україна», ПАТ «Дніпрспецсталь».

Для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю товариства створено організаційну структуру, яка відповідає нормам законодавства України та забезпечує розподіл повноважень органів управління при реалізації стратегії товариства.

Організаційна структура управління ТОВ «Інтегральні комплексні системи» наведена на рис. 2.2.

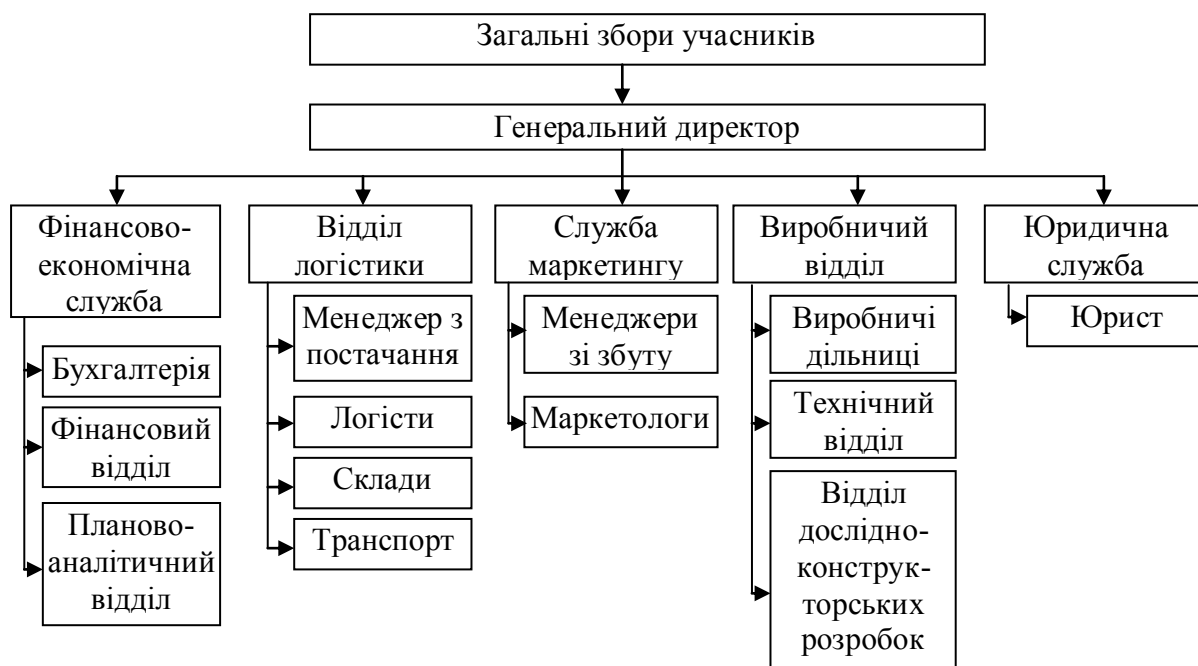


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Інтегральні комплексні системи» [45]

З наведеної вище структури бачимо, що вищим органом управління ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є загальні збори товариства. Генеральний директор керує повсякденною діяльністю компанії, розробляє рекомендації щодо підтримки та підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Генеральний директор створює організаційну структуру товариства з відділів і відділів на власний розсуд, призначає керівників цих органів. Рада директорів і директор підконтрольні та підзвітні Зборам Учасників.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Інтегральні комплексні системи» включає низку підрозділів, на які розподілені відповідні оперативні функції. У всіх структурних підрозділах компанії працює близько 50 співробітників підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» належить до суб'єктів малого підприємництва, а тому формує фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва, на основі якого будемо здійснювати діагностику фінансово-економічного стану підприємства.

Передусім, необхідно здійснити діагностику основних показників господарської діяльності у відповідності до сформованої річної бухгалтерської звітності суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Інтегральні комплексні системи» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2588,8	3327,4	6090,3	3501,50	135,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1927,6	2312,0	3196,2	1268,6	65,81
Валовий прибуток, тис. грн.	661,2	1015,4	2894,1	2232,90	337,70
Чистий прибуток, тис. грн.	530,9	842,0	2428,0	1897,10	357,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	45	48	53	8,00	16,19
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	622,85	662,60	1509,65	886,80	142,38
– оборотних активів	1111,35	1920,25	2746,25	1634,90	147,11
Фондовіддача, грн	4,16	5,02	4,03	-0,12	-2,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,33	1,73	2,22	-0,11	-4,80
Продуктивність праці, тис. грн.	61,64	69,32	114,91	53,27	86,43
Рентабельність господарської діяльності, %	20,51	25,31	39,87	19,36	x

Аналіз показав, що ТОВ «Інтегральні комплексні системи» працює прибутково, про що свідчать дані про чистий дохід та чистий прибуток. Зокрема, чистий прибуток підприємства у 2021 році склав 6090,3 тис. грн., що на 3501,5 тис. грн., або на 135,26% більше, ніж у 2019 році. Собівартість реалізованої продукції зросла на 65,81% і склала в 2021 році 1268,6 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства є значним, і його збільшення у 2019-2021 рр. слід відзначити як позитивне, незважаючи на збільшення собівартості продукції на 65,81% у 2021 р. порівняно з 2019 р. Якщо у 2019 р. він становив 530,9 тис. грн., то значення цього показника у 2021 році становила 2428,0 тис. грн. або в 3,57 рази більше, ніж у 2019 р. Середньорічна вартість необоротних активів має тенденцію до зростання. Якщо у 2019 році цей показник становив 622,86 тис. грн, то в 2021 році його значення зросло до 1509,65 тис. грн. (відбувся приріст на 142,38%). Рентабельність господарської діяльності, показник, що характеризує ефективність використання основних засобів, не дуже великий, але позитивний. Як показав аналіз, у 2021 році його вартість становить 4,03 грн, що дорівнює 0,12 грн. менше рівня 2019 р. Слід зазначити, що підприємство є ефективним, також у 2021 році спостерігалася тенденція до підвищення рівня рентабельності на 19,36 пункта порівняно з 2019 роком.

Статус активів компанії характеризується кількістю та якістю активів, які відображаються в балансі компанії. Результати горизонтального аналізу майна та джерел його формування за річною звітністю ТОВ «Інтегральні комплексні системи» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності
ТОВ «Інтегральні комплексні системи», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Актив					
Незавершені капітальні інвестиції	24,8	0,0	0,0	-24,8	-100,00
Основні засоби	628,4	671,8	2347,5	1719,1	273,57
Інші необоротні активи	0,2	0,0	0,0	-0,2	-100,00
Усього необоротні активи	653,4	671,8	2347,5	1694,1	259,27
Запаси	713,4	989,2	940,1	226,7	31,78
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	108,4	97,3	1137,9	1029,5	949,72
Гроші та їх еквіваленти	399,6	196,1	587,6	188,0	47,05
Інші оборотні активи	72,8	305,5	154,7	81,9	112,50
Усього оборотних активів	1294,2	2546,3	2946,2	1652,0	127,65
Разом	1947,6	3218,1	5293,7	3346,1	171,81
Пасив					
Зареєстрований капітал	19,0	19,0	19,0	0,0	0,00

Продовження таблиці 2.2

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1835,4	2677,4	5100,6	3265,2	177,90
Усього власний капітал	1854,4	2696,4	5124,4	3270,0	176,34
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	84,3	58,2	129,4	45,1	53,50
Інші поточні зобов'язання	8,9	461,1	39,9	31,0	348,31
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	93,2	519,3	169,3	76,1	81,65
Разом	1947,6	3218,1	5293,7	3346,1	171,81

Аналіз даних показує, що вартість майна ТОВ «Інтегральні комплексні системи» зросла на 3346,1 тис. грн., або на 171,81%. Активи компанії базуються на короткострокових активах, а саме дебіторській заборгованості. У 2021 році вартість дебіторської заборгованості зросла на 1029,5 тис. грн., або в 9,49 рази. Підприємство має високий рівень дебіторської заборгованості, що свідчить про погану платіжну дисципліну щодо контрагентів. Компанії належить невелика частка найбільш мобільних активів – готівки, оскільки ця стаття балансу у 2021 році становила 587,6 тис. грн, що на 47,05% більше, ніж у 2019 році.

Основою зобов'язань (джерела нагромадження майна) ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є власний капітал. У 2021 році ця стаття балансу становила 5124,4 тис. грн., тобто на 3270 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. У 2021 році вартість короткострокових зобов'язань та застави зросла на 76,1 тис. грн., або на 81,65%. Банківськими кредитами підприємство практично не користується, про що свідчить відсутність заборгованості за короткостроковими банківськими позиками у 2021 році.

Прибуток ТОВ «Інтегральні комплексні системи» — це фінансовий результат його діяльності, який найбільш точно відображає ефективність збуту, ступінь організованості, стан продуктивності та рівень витрат. Крім того, це основа розвитку компанії та запорука добробуту співробітників і високих дивідендів для власників.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за фінансовою звітністю підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Валовий прибуток, тис.грн.	661,2	1015,4	2894,1	2232,9	337,70
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	590,0	950,1	2577,5	1987,5	336,86
Чистий прибуток, тис.грн.	530,9	842,0	2428,0	1897,1	357,34

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» відрізняється значною прибутковістю господарської діяльності. Валовий прибуток у 2021 році склав 2894,1 тис. грн., що на 2232,9 тис. грн., або в 3,37 рази більше, ніж у 2019 році. Також значним є прибуток до оподаткування, а саме 2577,5 тис. грн. Після сплати податкових платежів підприємство отримало чистий фінансовий результат у розмірі 2428 тис. грн.

Одним з основних показників оцінки фінансового потенціалу підприємства є поточна ліквідність його активів. Ліквідність (платоспроможність) - це показник фінансової стабільності, який показує, як швидко компанія може вільно продавати свої активи, отримувати гроші та погашати борги в міру настання терміну їх погашення. Воно полягає у здатності підприємства швидко розрахуватися зі своїми пасивами (зобов'язаннями) наявними на балансі активами (майном).

Аналіз основних показників ліквідності за фінансовою звітністю підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи» здійснюється на основі даних табл. 2.5.

Аналіз даних показує, що ТОВ «Інтегральні комплексні системи» має досить великий запас ліквідності. Усі показники ліквідності у 2019-2021 роках були в межах норми. Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2021 році значення цього показника було в межах норми, а саме 17,40, що на 3,52 пункти більше, ніж у 2019 році. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності з нормативним значенням понад 0,5 у 2021 році становило 11,85, тобто на 5,62 більше, ніж у 2021 році. 2019 р.

Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності

ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	13,89	4,90	17,40	3,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,23	3,00	11,85	5,62
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,00	1,82	5,26	5,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,29	0,38	3,47	-0,82
Чистий оборотний капітал	1201	2027	2777	1576
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,66	0,79	0,56	-0,11

Слід зазначити, що найбільш ліквідні кошти – готівка – були надані компанії в 2019-2021 рр., оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності був значно вищим за критичний (більше 0,2). ТОВ «Інтегральні комплексні системи» характеризується відсутністю запасів в оборотних активах.

Найбільш інформативним методичним інструментом, який дозволить проаналізувати фінансовий потенціал та ефективність його використання, слід розглядати як оцінку фінансової стійкості та стабільності ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик сформованого фінансового потенціалу підприємства. Він залежить від структури зобов'язань підприємства і формується співвідношенням власного та боргового капіталу.

Фінансова стійкість ТОВ «Інтегральні комплексні системи» визначається низкою показників, що відображають наявність, розміщення та використання корпоративних ресурсів, а також їх реальні та потенційні фінансові можливості. Це безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії.

Діагностика фінансової стійкості ТОВ «Інтегральні комплексні системи» за даними фінансової звітності проведена з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 2.6.

Як показує аналіз, проведений у таблиці 2.6, підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» позитивно оцінило низку показників своєї фінансової стійкості.

Аналіз фінансової стійкості за даними фінансової звітності

ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,95	0,84	0,97	0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,05	0,16	0,03	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,19	1,03	-0,02
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,05	0,16	0,03	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	19,90	5,17	30,27	10,37
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,05	0,19	0,03	-0,02
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	1,68	2,05	2,95	1,27
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,93	0,80	0,94	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,75	0,54	-0,11
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	12,89	3,89	16,40	3,52

Зокрема, коефіцієнт автономності (концентрації власного капіталу) у 2021 році становить 0,96 при нормативному значенні не менше 0,5, а значення цього показника зросло на 0,02 пункти.

Значення коефіцієнта фінансової залежності додатне. При нормативному значенні не більше 2,0 у 2019 році значення цього показника становило 1,05, а в 2021 році його зменшили на 0,02 пункти до 1,03.

Коефіцієнт фінансової стійкості в базовому році становив 19,90, а в 2021 році - 30,27 при нормативному значенні більше 1. Розрахунки показують, що за аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 10,37. Це підвищує фінансову міцність компанії.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. У 2021 році значення цього показника було майже на критичному рівні (0,5), що свідчить про відсутність гнучкості у використанні власних коштів.

Підприємництво завжди здійснюється за певних економічних умов і, отже,

може бути успішним лише за умови, що підприємці здатні належним чином оцінити ці умови, визначити можливі напрямки змін, адаптувати свій бізнес до цих умов і оптимально використати свої можливості. Оцінка господарської діяльності є основою для прийняття раціональних та обґрунтованих рішень щодо обсягу та використання нерухомого майна (активів).

На цьому тлі аналіз та оцінка господарської діяльності є надзвичайно важливим показником фінансової стійкості та використання фінансового потенціалу, що характеризується абсолютними та відносними показниками ефективності використання ресурсів та господарської діяльності ТОВ «Інтегральні комплексні системи» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності за даними фінансової звітності

ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	590,00	950,10	2577,50	1987,50	336,86
Коефіцієнт оборотності активів	1,49	1,29	1,43	-0,06	-4,14
Тривалість обороту активів, дні	244,51	283,33	255,06	10,55	4,32
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,33	1,73	2,22	-0,11	-4,80
Тривалість обороту оборотних активів, дні	156,69	210,64	164,59	7,90	5,04
Коефіцієнт оборотності запасів	4,57	3,91	6,31	1,75	38,23
Тривалість обороту запасів, дні	79,91	93,38	57,81	-22,10	-27,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,17	5,72	5,25	-3,91	-42,70
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	39,82	63,84	69,50	29,68	74,52
Тривалість операційного циклу, дні	151,56	189,89	150,80	-0,76	-0,50
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,63	1,46	1,56	-0,07	-4,47
Тривалість обороту власного капіталу, дні	223,89	249,60	234,36	10,47	4,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,47	46,70	64,93	46,46	251,50
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	19,76	7,82	5,62	-14,14	-71,55
Тривалість фінансового циклу, дні	131,80	182,08	145,17	13,38	10,15

Аналіз даних показує, що у 2021 році ТОВ «Інтегральні комплексні системи» покращило свій фінансовий стан. Додана вартість підприємства має тенденцію до зростання, збільшившись у 2021 році на 1987,5 тис. грн., або в 3,36 раза.

Розрахункові дані коефіцієнтів виручки активів підприємства свідчать про певне зниження ділової активності ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Коефіцієнт доходу - кількість продажів, здійснених окремими видами активів протягом звітного періоду. Прискорення продажів сприяє економії та вивільненню коштів з обігу. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість їх звільнення від господарської діяльності та можливості більш ефективного використання коштів, у 2019 році склав 2,33 продажу та зменшився на 0,11 продажів у 2021 році. З іншого боку, показник оборотності товарних запасів має позитивну динаміку і становитиме 6,31 обороту в 2021 році, що на 1,75 пункту більше, ніж у базовому році. Загальні активи компанії характеризуються досить низькими умовами оборотності, оскільки у 2021 році вони сповільнилися на 10,55 дня. Тривалість операційного циклу компанії становить 150,80 днів, що на 0,50% менше, ніж у 2019 р. Така тенденція свідчить про стабільність циклу фінансових ресурсів компанії.

Загалом, за результатами дослідження можна зробити висновок, що фінансова стійкість та діяльність ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є досить стабільними. Проте, за деякими показниками фінансового розвитку підприємство перебуває у незадовільному стані.

Про кінцевий результат діяльності підприємства судять за ступенем ефективності його господарської діяльності: загального прибутку та за одиницю понесених витрат. Прибуток і відносний прибуток - рентабельність є основними показниками ефективності підприємства, які характеризують інтенсивність управління та формування витрат. Рентабельність підприємства значною мірою залежить від того, наскільки забезпечена фінансова зацікавленість у ресурсах і наскільки досягається рентабельність у процесі формування витрат. Співвідношення витрат і доходів є основним завданням економічного оператора.

Вивчення цих показників відповідно до річної звітності дозволяє комплексно оцінити ефективність господарської діяльності ТОВ «Інтегральні комплексні системи» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності господарської діяльності за даними
фінансової звітності ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	34,30	43,92	90,55	56,25
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,92	2,28	1,10	-1,81
Коефіцієнт окупності чистого доходу	3,92	3,28	2,10	-1,81
Рентабельність операційної діяльності, %	29,56	38,46	73,15	43,59
Рентабельність підприємства, %	26,57	34,94	68,91	42,34
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	20,51	25,31	39,87	19,36
Рентабельність активів, %	30,61	32,60	57,05	26,44
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,74	0,69	0,52	-0,22
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,34	1,44	1,91	0,56
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,77	0,72	0,58	-0,19
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,30	1,30	0,57	-0,73
Коефіцієнт покриття активів	0,67	0,78	0,70	0,03
Коефіцієнт окупності активів	1,49	1,29	1,43	-0,06
Рентабельність власного капіталу, %	0,33	0,37	0,62	0,29
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,61	0,68	0,64	0,03
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,63	1,46	1,56	-0,07
Загальна економічна рентабельність, %	34,02	36,78	60,56	26,54
Рентабельність реалізації продукції, %	34,30	43,92	90,55	56,25

Визначено, що ТОВ «Інтегровані інтегровані системи» ефективно здійснювало свою фінансово-господарську діяльність у 2021 році. Показники рентабельності основної діяльності, операційної діяльності та господарської діяльності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Таким чином, підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є ефективно працюючою компанією на ринку виробництва нестандартної електроніки зі спеціалізацією на проектуванні СЕА та збірці друкованих плат. Фінансовий стан компанії є стабільним. ТОВ «Інтегральні комплексні системи» має досить великий запас ліквідності. Додана вартість підприємства має тенденцію до зростання. Водночас, показники рентабельності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності.

2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Діагностика функціонування ТОВ «Інтегральні комплексні системи» у рамках діючої системи управління персоналом вимагає, насамперед, здійснення діагностики трудового потенціалу організації. Діагностика трудового потенціалу в ТОВ «Інтегральні комплексні системи» – це заходи зі збору, аналізу, оцінки інформації про працівників та про те, як саме працівники виконують свою роботу та якою мірою їхня робоча поведінка та показники діяльності відповідають вимогам організації.

Найважливішою умовою формування майна й підвищення ефективності господарської діяльності є забезпеченість підприємства робочою силою та її раціональне використання. Структура персоналу підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи» за категоріями представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура персоналу підприємства

ТОВ «Інтегральні комплексні системи» за категоріями

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Основні працівники	25	55,56	28	58,33	30	56,60	5,00	20,00
виробничий персонал	21	46,67	24	50,00	25	47,17	4,00	19,05
обслуговуючий персонал	4	8,89	4	8,33	5	9,43	1,00	25,00
Технічний персонал	5	11,11	4	8,33	6	11,32	1,00	20,00
Адміністративний персонал	15	33,33	16	33,33	17	32,08	2,00	13,33
керівники	10	22,22	10	20,83	10	18,87	0,00	0,00
спеціалісти	5	11,11	6	12,50	7	13,21	2,00	40,00
Всього	45	100,00	48	100,00	53	100,00	8,00	17,78

Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2021 р. становила 53 особи, що на 8 осіб, або на 17,78 % більше, ніж у 2019 р. В структурі персоналу найбільшу питому вагу, а саме 56,60 % займає основний виробничий персонал, загальна чисельність якого зросла на 5 осіб, або на 20,00 %, що у 2021 р. становило 30 осіб. Чисельність

адміністративного персоналу у 2021 р. становила 17 осіб, що на 2 особи, або на 13,33 % більше, ніж у 2019 р. Питома вага адміністративного персоналу дещо скоротилась та становить 32,08 %.

Важливим об'єктом діагностики є рух персоналу. Передумовою підвищення продуктивності праці та раціональності виробництва вважається стабільність кадрового складу. Зміна в складі персоналу за віком, стажем роботи та освітою, також, відбувається через зміни руху персоналу.

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу за показниками руху персоналу ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу за показниками руху персоналу ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	48	53	8	17,78
Прийнято працівників, осіб	5	8	9	4	80,00
Вибуло працівників, осіб, у тому числі	3	5	4	1	33,33
– за власним бажанням	3	4	3	0	0,00
– по скороченню штатів	0	0	0	0	0,00
– на навчання	0	0	1	1	100,00
– на пенсію	0	1	0	0	0,00
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,111	0,167	0,170	0,059	x
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,067	0,104	0,075	0,009	x
Коефіцієнт плинності кадрів	0,000	0,021	0,019	0,019	x
Коефіцієнт стабільності кадрів	1,000	0,979	0,981	-0,019	x

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що коефіцієнти прийняття і вибуття працівників у 2021 році порівняно з 2019 роком змінилися на 0,059 та 0,009 пункти відповідно. Водночас, коефіцієнт плинності кадрів підвищився на 0,019 пунктів у 2021 році, а коефіцієнт постійності кадрів відповідно зменшився на 0,019 пунктів і становив 0,981. В цілому, спостерігається загальна тенденція до певного підвищення плинності кадрів, що негативно впливає на ефективність використання трудового

потенціалу підприємства. Водночас, плинність кадрів на підприємстві становить всього 1,9 %, що вважається в межах норми.

В контексті проблематики дослідження можна здійснити діагностику використання працівниками ТОВ «Інтегральні комплексні системи» робочого часу, за даними табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка трудового потенціалу на основі використання робочого часу
ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показник	Одиниці виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
					+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	45	48	53	8,0	17,78
Відпрацьовано одним робітником днів	дні	255	259	260	5,0	1,96
Відпрацьовано одним робітником годин	год.	1912,5	2020,2	2002,0	89,5	4,68
Середня тривалість робочого дня	год.	7,5	7,8	7,7	0,2	2,67
Непродуктивні витрати робочого часу, всього	год.	5737,5	2486,4	4134,0	-1603,5	-27,95

Аналіз показав, що у 2021 році непродуктивні витрати часу на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи» становили 4134,0 год., що на 1603,5 год. або на 27,95 % менше, ніж у 2019 році. Така позитивна тенденція свідчить про зростання продуктивності використання робочого часу працівниками підприємства.

Сьогодні успішний розвиток ТОВ «Інтегральні комплексні системи» залежить від ефективності роботи персоналу, що потребує постійного вивчення системи управління персоналом та її вдосконалення. Визначено, що відповідно до Статуту ТОВ «Інтегральні комплексні системи» власники, директори, керівники функціональних підрозділів несуть відповідальність за виконання своїх функціональних обов'язків і повноважень.

На підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи» застосовуються: організаційно адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи

управління персоналом. У табл. 2.12 представлені основні аспекти зазначених методів управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Таблиця 2.12

Методи управління персоналом на підприємстві
ТОВ «Інтегральні комплексні системи» та їх характеристика

Група методи	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором
	Видання наказів	Директор видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором
	Матеріальне стимулювання	На підприємстві здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	На підприємстві є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Таким чином, організаційно-розпорядчі методи системи управління ТОВ «Інтегральні комплексні системи» передбачають розробку робочих інструкцій, встановлення санкцій та заохочень, видачу інструкцій, підбір та

розподіл персоналу. Відповідальними за розробку даної методики є директор, його заступники, начальники відділів та начальники відділів.

Економічні методи управління персоналом включають аналіз, ціноутворення та планування, ці завдання покладаються на працівників бухгалтерії та фінансової служби ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Соціально-психологічні методи включають аналіз і створення сприятливого клімату в колективі, стимулювання особистої ініціативи. Цей метод використовується керівником безпосередньо співробітниками даної компанії.

Робота менеджера з колективом ТОВ «Інтегральні комплексні системи» будується на наступних принципах [34, с.78]:

- винагорода – за результатами роботи кожної людини (окремого працівника) і всього трудового колективу всієї компанії. Прикладами винагород на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є премії, доплати за стаж роботи на цьому підприємстві, інші заохочувальні виплати;

- гнучкість - відноситься до адаптації керівника ТОВ «Інтегральні Комплексні Системи» до мінливих цілей колективу та умов праці. Цей принцип проявляється в тому, що при виконанні своїх основних функцій молодші керівники (керівники виробничих цехів і відділів) виявляють гнучкість (лояльність) по відношенню до працівників, цілей колективу, умов праці, якщо це необхідно для більш ефективної роботи компанії;

- комфортність - кадрова служба компанії забезпечує максимальний комфорт для творчих процесів у трудовому колективі. Цей принцип передбачає наявність творчої роботи в колективі, наприклад, працівники вносять свої раціональні пропозиції при організації своєї роботи (обов'язковою вимогою є не тільки полегшення умов праці, а й підвищення ефективності діяльності компанії).

Незважаючи на грамотне керівництво, в колективі ТОВ «Інтегральні комплексні системи» все ж виникають конфлікти, найчастіше це творчі (міжособистісні) конфлікти, які виникають в процесі роботи. Конфлікт робочої

сили зумовлений нерівномірним розподілом працівників за статтю та віком (у 2021 році 39,5% – жінки та 60,2% – чоловіки; 39,5% – працівники віком від 26 до 36 років, тобто молоді працівники, 29,1% – працівники похилого віку 36-45 років, тобто відносно досвідчені працівники; 22,8% - працівники у віці 46-55 років, тобто працівники передпенсійного віку, найбільш вразливі до «розбірливості» та конфліктів).

В ТОВ «Інтегральні комплексні системи» членами команди є люди різного рівня кваліфікації. Велика увага приділяється молодим спеціалістам. Створено раду молодих спеціалістів та інститут наставництва, що забезпечує ефективну систему управління процесом адаптації молоді». Крім того, організовано навчання та розвиток молодих працівників, створено умови для їх кар'єрного розвитку. Плануючи свій подальший розвиток, ТОВ «Інтегральні комплексні системи» прагне залучати молодих талановитих співробітників і вже зараз піклується про тих, хто прийде на компанію через п'ять-десять років.

Тому компанія ТОВ «Інтегральні комплексні системи» цінує свій персонал (потенційний персонал), отримуючи від нього високу віддачу, намагається підтримувати його не тільки в роботі, а й соціально. Розглянуті інвестиції в персонал (кадровий потенціал) та його навчання приносять найбільшу віддачу.

Аналіз системи управління персоналом показав, що організація має як позитивні, так і негативні сторони. Проблемою системи управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є незадоволеність працівників своєю роботою в даній організації. У результаті проведеного опитування працівників компанії (за спеціально розробленою анкетой) встановлено, що на початок 2022 року кількість працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» лише 52,6% повністю задоволені своєю роботою (табл. 2.13). Це досить низький результат для компанії.

Розглянемо показники та визначимо причини невдоволення працівників підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи» існуючою системою управління персоналом.

Таблиця 2.13

Показники, що характеризують систему управління підприємства
ТОВ «Інтегральні комплексні системи» (первинне опитування працівників
підприємства)

Показники задоволеності працею	Частка задоволених працівників, %
Задоволеність змістом праці	60,4
Задоволеність режимом роботи	25,7
Задоволеність умовами праці	61,3
Задоволеність заробітною платою	56,7
Задоволеність різноманітністю роботи	33,1
Задоволеність самостійністю в роботі	52,4
Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3
Задоволеність рівнем організації праці	57,9
Задоволеність відносинами з колегами	44,0
Задоволеність системою управління	81,6
Середній показник, %	52,6

Задоволеність працівників змістом роботи компанії ТОВ «Інтегральні комплексні системи» склала 60,4%, тобто більше половини трудового колективу задоволені змістом роботи, тобто виконуваними завданнями, закладеною формою відповідальності тощо. При цьому тільки 25,7% всіх співробітників компанії задоволені роботою компанії ТОВ «Інтегральні комплексні системи», це пояснюється тим, що на деяких виробничих ділянках компанія іноді працює без вихідних, а підприємство працює цілодобово. Умови праці задовільні для 61,3%, тобто більше половини всіх працівників підприємства задоволені умовами праці (змістом праці, режимом праці та відпочинку тощо). Проте лише 56,7 % задоволені зарплатою, яку працівники отримують за свою роботу (43,3 % не задоволені заробітною платою). Заробітна плата нараховується виходячи з посадових окладів і тарифних ставок за обсяг робіт.

Динаміка витрат на оплату праці працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» наведена на рис. 2.3.

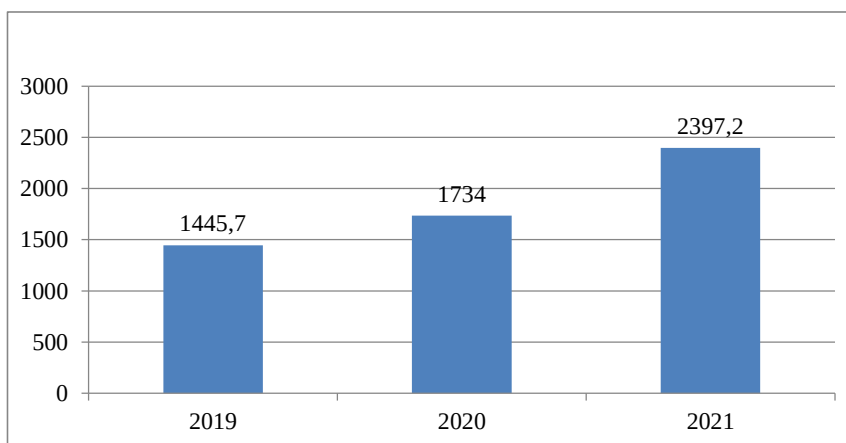


Рис. 2.3. Динаміка витрат на оплату праці працівників
ТОВ «Інтегральні комплексні системи», тис.грн.

Аналіз показав, що у 2021 р. відбулося певне зростання витрат на оплату праці працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи», а саме на 951,4 тис.грн., або на 65,81 %, що у 2021 р. становило 2397,3 тис.грн. Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата працівників є невисокою та не перевищує 15000 грн.

Основним недоліком системи оплати праці на підприємстві є низькі самі зарплати. Проте при нарахуванні заробітної плати за відпрацьований місяць застосовуються різні види доплат і виплат (доплати за стаж роботи на підприємстві, місячні та квартальні премії, виплати за переробку, доплати за перевиконання плану та ін.) наприкінці формують суми заробітної плати, які мають бути виплачені в нормальній вартості.

52-57% працівників підприємства ТОВ «Інтегральні комплексні системи» задоволені самостійністю роботи, санітарно-гігієнічними умовами та рівнем організації праці.

Далі розглянемо процес відтворення персоналу в системі управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи» і висвітлимо проблеми, які існують на сьогодні (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка процесу відтворення персоналу в системі управління персоналом

ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Функції управління	Фази відтворення персоналу в системі управління			
	Формування	Розподіл	Перерозподіл	Використання
1. Планування	1. Планування розширення штату відбувається у міру необхідності. 2. Підготовка кадрів. 3. Пошук джерел набору персоналу.	1. Планування розподілу кадрів не проводиться. 2. Прогнозування відповідності персоналу сучасним вимогам.	1. Розробка схеми просування кадрів службовими сходами. 2. Планування вивільнення кадрів в результаті НТП не проводиться.	1. Розробка планів по забезпеченню раціонального використання персоналу (суміщення посад). 2. Розробка заходів щодо забезпечення нормальних умов праці. 3. Формується система оплати праці.
2. Організація	1. Якісний підбір персоналу. 2. Розстановка персоналу.	1. Розстановка кадрів підготовлених для підприємства	1. Розстановка кадрів на відповідні робочі місця по рекомендації 2. Перепідготовка кадрів не здійснюється, так само як і підвищення кваліфікації	1. Заходи, що підвищують продуктивність праці.
3. Мотивація	Посадові вимоги висовуються відповідно до укладеного договору. Відсутня система мотивації у деяких працівників.			
4. Контроль	1. Визначається відповідність чисельності кадрів	1. Оцінка при наборі кадрів. 2. Оцінка діяльності кожного працівника	1. Контролювання перерозподілу шляхом виявлення факторів, які обумовлюю професійну відповідність	1. Подальша перепідготовка кадрів не здійснюється.

В процесі проведеного дослідження вважаємо за необхідне здійснити узагальнення отриманих результатів розвитку системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи», що представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Переваги та недоліки в існуючій системі управління персоналом

ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. 2) При найманні перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання. 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. 4) Врахування думок персоналу.	1) Відсутність довгострокового планування кадрів. 2) Відсутність чіткої кадрової політики. 3) Відсутність кадрового резерву. 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу. 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання. 6) Плинність кадрів. 7) Незадоволеність працівників режимом праці. 8) Незадоволеність працівників заробітною платою. 9) Конфліктність при організації роботи персоналу. 10) Невисокий рівень організації праці.

Отже, на підприємстві існує реальна потреба в системі управління персоналом. Щоб компанія ТОВ «Інтегральні комплексні системи» активно розвивалась, необхідно, щоб кадровий механізм своєчасно виявляв проблеми, що виникають, а потім ефективно їх вирішував. Наразі в компанії створені передумови для широкого розгортання роботи з удосконалення нових програм, залучення спеціалістів та впровадження програм у систему управління персоналом.

Ефективність управління персоналом підприємства традиційно визначають показники руху персоналу (розглянуто вище), продуктивності праці (показує скільки чистого доходу генерує 1 працівник), рентабельності витрат на персонал (показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. витрат на персонал), а також доходність витрат на персонал (показує скільки чистого доходу приходить 1 грн. витрат на персонал).

Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2588,8	3327,4	6090,3	3501,5	135,26

Продовження таблиці 2.16

Чистий прибуток, тис. грн.	530,9	842,0	2428,0	1897,1	357,34
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1445,7	1734,0	2397,2	951,5	65,82
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	48	53	8	17,78
Продуктивність праці, тис. грн.	57,53	69,32	114,91	57,38	99,75
Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал	2,72	2,06	0,99	-1,74	-63,74
Доходність витрат на персонал, %	55,84	52,11	39,36	-16,48	-29,52

Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що власники та керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління. Якщо порівнювати 2021 р з 2019 р., то можемо побачити, що продуктивність праці на підприємстві зросла на 57,38 тис.грн., або на 99,75 % та становить 114,91 тис.грн. Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал скоротився на 1,74 пункти. Так само, доходність витрат на персонал скоротилася на 16,48 %, що у 2021 р. становило 39,36 %. Тобто управління персоналом у 2021 р. порівняно з 2019 р. втратило ефективність. Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що виробничо-торговельна компанія ТОВ «Інтегральні комплексні системи» успішно працює на ринку виробництва нестандартної електроніки з 2006 року, спеціалізується на проектуванні СЕА та збірці друкованих плат. Компанія має власне високотехнологічне виробництво і пропонує своїм клієнтам послуги найвищої якості. Стратегія розвитку ТОВ «Інтегральні комплексні системи» передбачає суттєву модернізації виробничо-технологічних потужностей, розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості.

2. Аналіз показав, що ТОВ «Інтегральні комплексні системи» працює прибутково, про що свідчать дані про чистий дохід та чистий прибуток. Зокрема, чистий прибуток підприємства у 2021 році склав 6090,3 тис. грн., що на 3501,5 тис. грн., або на 135,26% більше, ніж у 2019 році. Середньорічна вартість необоротних активів має тенденцію до зростання. Слід зазначити, що підприємство є ефективним, також у 2021 році спостерігалася тенденція до підвищення рівня рентабельності на 19,36 пункта порівняно з 2019 роком.

3. Аналіз показав, що середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2021 р. становила 53 особи, що на 8 осіб, або на 17,78 % більше, ніж у 2019 р. В структурі персоналу найбільшу питому вагу, а саме 56,60 % займає основний виробничий персонал, загальна чисельність якого зросла на 5 осіб, або на 20,00 %, що у 2021 р. становило 30 осіб. Чисельність адміністративного персоналу у 2021 р. становила 17 осіб, що на 2 особи, або на 13,33 % більше, ніж у 2019 р. Питома вага адміністративного персоналу дещо скоротилась та становить 32,08 %.

4. Встановлено, що коефіцієнти прийняття і вибуття працівників у 2021 році порівняно з 2019 роком змінилися на 0,059 та 0,009 пункти відповідно. Водночас, коефіцієнт плинності кадрів підвищився на 0,019 пунктів у 2021

році, а коефіцієнт постійності кадрів відповідно зменшився на 0,019 пунктів і становив 0,981. В цілому, спостерігається загальна тенденція до певного підвищення плинності кадрів, що негативно впливає на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

5. Аналіз показав, що у 2021 р. відбулося певне зростання витрат на оплату праці працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи», а саме на 951,4 тис.грн., або на 65,81 %, що у 2021 р. становило 2397,3 тис.грн. Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата працівників є невисокою та не перевищує 15000 грн.

6. Узагальнено, що виявляється реальна необхідність системи управління персоналом на підприємстві. Щоб підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» активно розвивалося, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час на підприємстві є передумови для широкого розгортання робіт щодо вдосконалення нових програм, залучення фахівців та реалізації програм в системі управління персоналом.

7. Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що власники та керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління. Якщо порівнювати 2021 р з 2019 р., то можемо побачити, що продуктивність праці на підприємстві зросла на 57,38 тис.грн., або на 99,75 % та становить 114,91 тис.грн. Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал скоротився на 1,74 пункти. Так само, доходність витрат на персонал скоротилася на 16,48 %, що у 2021 р. становило 39,36 %. Тобто управління персоналом у 2021 р. порівняно з 2019 р. втратило ефективність. Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНТЕГРАЛЬНІ КОМПЛЕКСНІ СИСТЕМИ»

3.1. Поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в систему управління персоналом підприємства

Дослідження стану менеджменту ТОВ «Інтегральні комплексні системи» виявило тенденції та проблеми. Для їх усунення існують обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення:

- 1) професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом;
- 2) системи мотивування працівників підприємства;
- 3) організації управління персоналом.

Протягом останніх років компанія ТОВ «Інтегральні комплексні системи» почала збільшувати чисельність працівників категорії робітників. Це пов'язано з розширенням асортименту та збільшенням обсягів виробництва. Необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Проте слід зазначити, що існують певні перешкоди у розвитку професійно-технічного навчання. Серед них помітна низька мотивація працівників до підвищення професійного рівня. Крім того, спостерігається певна неефективність системи мотивації просування.

Світова практика часто підтверджує корисність функціонування та розвитку партнерства як на галузевому, так і на міжгалузевому рівнях [46, с.344]. Виходячи з цього, з метою вдосконалення механізму формування якісного кадрового потенціалу ТОВ «Інтегральні комплексні системи» необхідно зосередитися на стратегії створення кластерної взаємодії виробничого підприємства та навчальних закладів. Буде ефективне поєднання науки і виробництва. Така співпраця підвищує конкурентоспроможність і продуктивність учасників цього кластера. Крім того, зменшуються витрати,

забезпечується зайнятість і певним чином об'єднуються інтереси сторін.

Така інтеграція забезпечує тісну взаємодію навчальних закладів з промисловими компаніями. Це сприяє узгодженню потреб ринку праці зі сферою надання освітніх послуг, створенню системи безперервної професійної освіти та підвищенню якості підготовки та кваліфікації персоналу відповідно до сучасних стандартів [33]. В рамках такої інтеграції ТОВ «Інтегральні комплексні системи» може надавати уряду пропозиції щодо підготовки кадрів, які б враховували рівень і перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Після розгляду пропозицій ТОВ «Інтегральні комплексні системи» та інших підприємств, узгодження їх з потребами вітчизняної економіки уряд видає необхідні доручення науковим та навчальним закладам у вигляді пропозицій щодо підготовки кваліфікованих робітників, керівних кадрів та фахівців.

З метою формування якісного кадрового потенціалу ТОВ «Інтегральні комплексні системи» до кластерної взаємодії з підприємством необхідно включити вище професійне училище № 21, Політехнічний технікум, а також НУК, що працюють у місті Києві. Підвищенню кваліфікації також має сприяти створення освітніми організаціями-партнерами єдиного інформаційного середовища, де можливий обмін передовим досвідом, консультації тощо. Основні функції університету, які будуть залучені до цієї кластерної взаємодії, показано на рис. 3.1. У свою чергу ТОВ «Інтегральні комплексні системи» бере на себе наступні зобов'язання:

- надання студентам робочих місць у лабораторіях, майстернях для виконання ними всіх видів навчальної та наукової діяльності, а також для проходження виробничої практики;
- визначення тем для підготовки студентами навчальних та дипломних робіт, надання керівників для дипломного та навчального проектування;
- фінансування науково-дослідної роботи навчального закладу на договірних засадах;
- визначення пріоритетних для підприємства тем наукових досліджень та подання їх до НУК для подальшого вивчення.



Рис. 3.1. Основні функції вищого навчального закладу в кластерній взаємодії з ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Реалізація такої системи кластерної взаємодії дає можливість забезпечити компанію працівниками та професійним управлінським персоналом необхідної якості. Крім того, це дає можливість формувати кадровий резерв.

Слід зазначити, що людський потенціал, створений завдяки кластерній взаємодії, стає якісним, але враховуючи постійний розвиток новітніх технологій вимагає подальшого зростання професійного рівня. На основі цього має бути розроблена ефективна організація професійного навчання [48, с.220].

Система планування перепідготовки, підвищення кваліфікації спеціалістів ТОВ «Інтегральні комплексні системи» базується на фінансових можливостях суб'єкта господарювання та ступені потреби в цих заходах. Але працівник повинен бути задоволений своєю роботою, мати достатню заробітну плату і можливість просуватися по кар'єрних сходах, впевнено брати на себе відповідальність і покращувати своє становище на ринку праці. Для комплексної та якісної перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів необхідне запровадження системи індивідуальних сертифікатів підвищення кваліфікації. Кожна картка може містити такі компоненти: ПІБ та вік працівника; професійний рівень освіти; посада; стаж роботи в ТОВ «Інтегральні комплексні системи»; умови подальшого навчання; наявність управлінських та організаторських здібностей; упорядкувати пропозиції; схильність до процесу навчання; спеціальні професійні навички; перелік проблем на роботі; наявність

нереалізованих завдань та їх причини.

Начальники підрозділів спостерігають за поведінкою і роботою підлеглих, роблять необхідні записи в картці. Наприкінці звітного року останній здає картки до відділу кадрів та корпоративних прав для подальшого аналізу та організації відповідного виду підвищення кваліфікації. Що цілком необхідно певному спеціалісту.

Схема удосконаленого процесу професійного навчання працівників ТОВ «Інтегровані комплексні системи» представлені на рис. 3.2.

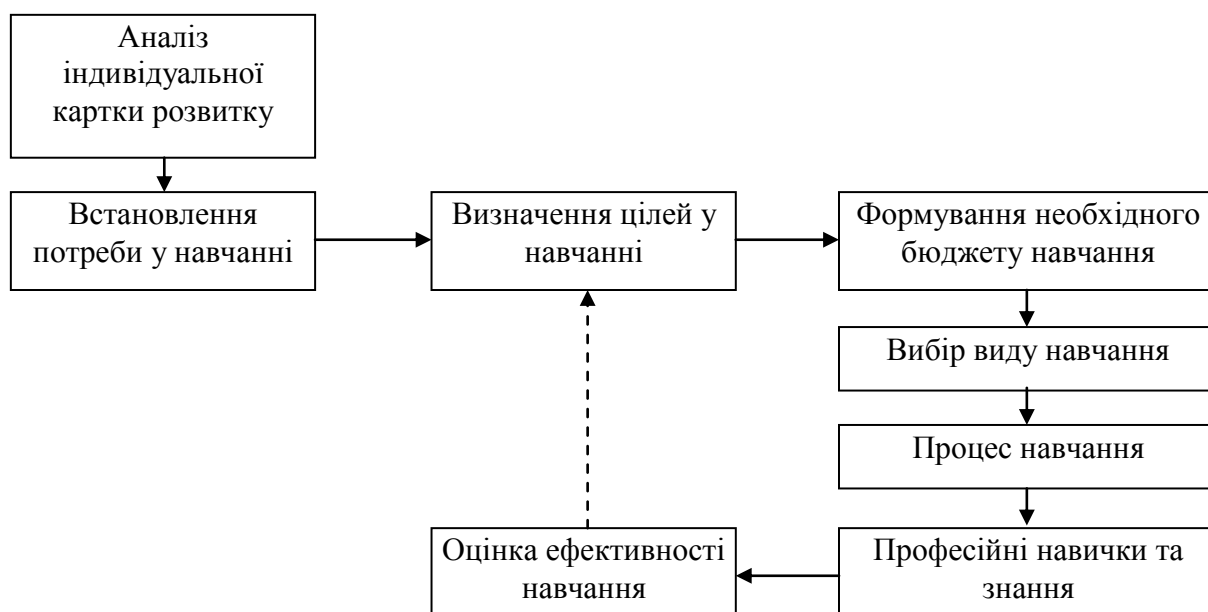


Рис. 3.2. Удосконалений процес професійного навчання працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Слід зазначити, що запровадження карток дає можливість обрати оптимальний вид навчання для працівника, який допоможе максимально розкрити його потенціал. Загалом це сприяє розвитку кар'єри.

Кінцевим результатом такого вдосконалення механізму професійного навчання є зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Усе це сприятиме конкурентним перевагам ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Керівництво ТОВ «Інтегральні комплексні системи» сприяє підвищенню мотивації своїх співробітників. Слід зазначити, що індивідуальні навички

співробітника мають першочергове значення, загальний результат компанії безпосередньо залежить від навичок кожного співробітника. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» впливає на здатність підприємства підвищувати ефективність.

Сьогодні коучинг – це інструмент управління персоналом, який сприяє розвитку як окремих співробітників і підрозділів, так і розвитку всієї організації. Від впровадження коучингу виграє як сама ТОВ «Інтегральні комплексні системи», так і співробітники, які отримують підтримку власної ініціативи, більшу самостійність, усвідомлення своїх можливостей розвитку, що є ключовими факторами підвищення мотивації співробітників.

Коучинг - це професійні стосунки, які допомагають людям досягти видатних результатів у житті, кар'єрі та бізнесі. Коуч допомагає подолати розрив між тим, де людина зараз, і тим, де вона хоче бути. У стосунках між клієнтом і тренером використовується широкий спектр поведінкових прийомів і методів, щоб допомогти клієнту досягти ряду цілей, підвищити ефективність роботи та задоволення [79, с.315].

У коучингу, наставництві та консультуванні багато процесів подібні, але виконуються людьми з різною кваліфікацією та включають інший формат стосунків між викладачем та студентом. Простіше кажучи, коуч більше психолог і мотиватор, ніж вчитель.

При цьому, підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» зможе отримати мотивованих, ефективних і лояльних співробітників. За даними Міжнародної федерації коучингу, окупність витрат на коучинг становить від 5,3 до 1 [39].

Основний контекст доцільності коучингу в сучасних організаціях, який буде цікавий керівництву ТОВ «Інтегральні комплексні системи», наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Контекст доцільності проведення коучингу в організації
(за результатами проведеного анкетування галузевих підприємств), %

Так, найбільшу популярність коучинг має в якості інструменту мотивування виконавців (цю відповідь вибрали 57 % респондентів). Крім цього, найчастіше коучинг використовують як елемент командоутворення (46 %), як частину програми підготовки кадрового резерву (39 %).

Аналіз переваг застосування коучингу в організаціях дозволив виявити ключові фактори, що сприяють прийняттю рішення про застосування коучингу (рис. 3.4).

Таким чином, як найважливіші переваги були виділені: поліпшення продуктивності діяльності співробітників (85,7 %) та краще використання майстерності і ресурсів людей (71,4 %).

Інтеграція коучингу в управління персоналом потребує часу та певного алгоритму дій, що дозволить успішно почати використовувати інструменти коучингу у щоденній роботі.



Рис. 3.4. Переваги застосування коучингу в організації
(за результатами проведеного анкетування галузевих підприємств), %

Для ефективної інтеграції коучингу в організацію автором розроблено покрокову методику впровадження в практику ТОВ «Інтегральні комплексні системи», яка включає 6 основних етапів (рис. 3.5).

Коучинг в ТОВ «Інтегральні комплексні системи» може застосовуватися в трьох напрямках: коучинг співробітників, коучинг команди і коучинг керівників. Найбільш ефективно працювати в цих напрямках одночасно.

Коучинг співробітників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал і допомагає побудувати програму їх індивідуального розвитку, значно підвищуючи якість і розмір їхнього внеску в загальний результат компанії. Кожен співробітник, у свою чергу, є членом довільної команди, і тому на наступному етапі виникає необхідність формування ефективних команд [82, с.115].

У сучасному діловому світі команда є одним із небагатьох елементів, який має гнучкість і ресурси, щоб швидко реагувати на мінливі ситуації та нові

вимоги. Ефективна команда може підвищити продуктивність праці, підвищити мотиваційний потенціал в компанії. Вона вміє приймати кращі рішення у своїй роботі, знаходити відповіді на складніші завдання, розкривати та зміцнювати творчі здібності та навички своїх учасників.

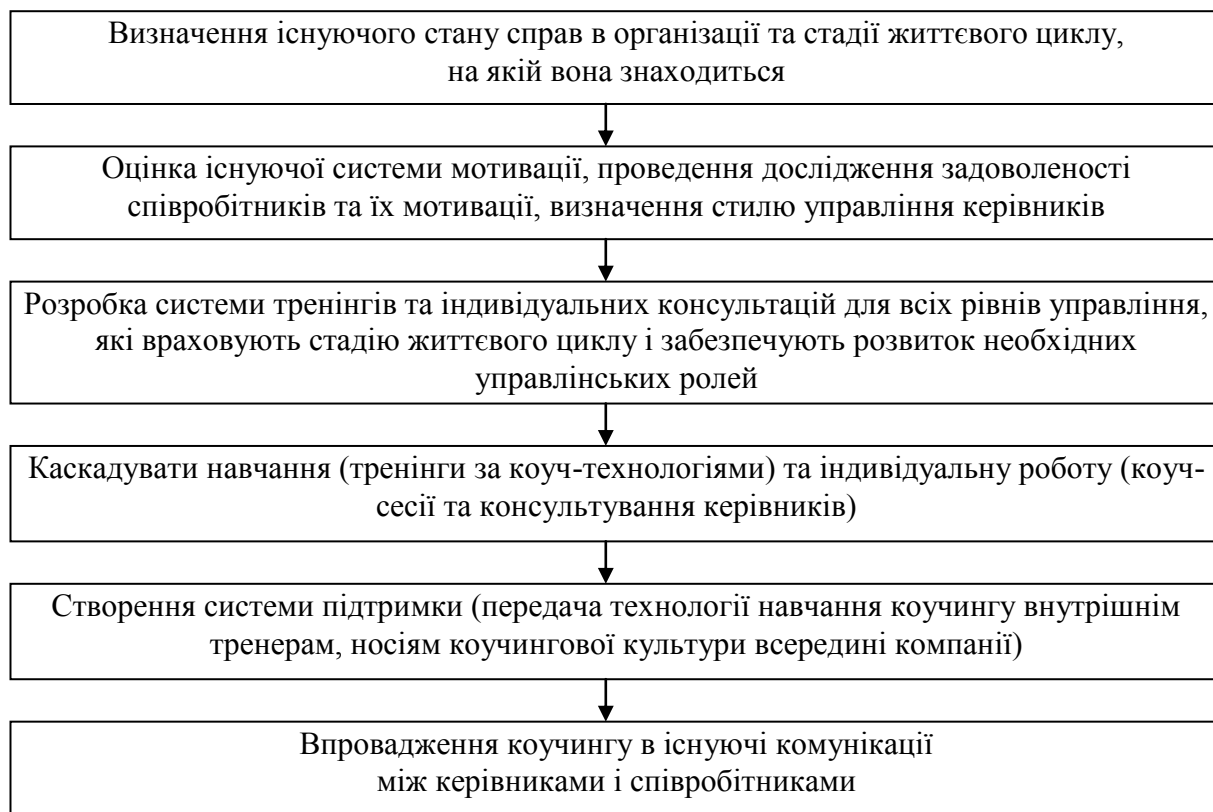


Рис. 3.5. Покроковий алгоритм впровадження коучингу на
ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Таким чином, коучинг дає можливість розвинути певний набір навичок для управління людьми та створення високоефективних команд. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Коучинг допоможе організації швидко та творчо реагувати на зміни у дуже турбулентному сучасному зовнішньому середовищі. Він одночасно є цілісним і адаптивним, а тому може вважатися природним колесом лідерства, здатним запустити механізм успішної реалізації корпоративної стратегії. Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самій, а не навчати її.

3.2. Розроблення системи мотивування працівників підприємства

Проведений у другому розділі аналіз дав змогу виявити проблеми, які існують у системі нематеріальної мотивації:

- слабка вираженість внутрішніх механізмів і форм нематеріальної мотивації;
- відсутні умови, що забезпечують взаємодію працівників, що не дозволяє їм самореалізуватися;
- співробітники не зацікавлені в професійному зростанні, оскільки не бачать можливості побудувати кар'єру;
- основний склад працівників спрямований на отримання матеріального стимулювання, тобто можливо, що впровадження додаткових нематеріальних форм не принесе запланованого ефекту.

Основні напрямки вдосконалення визначаються рядом виявлених недоліків. Як механізми вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Інтегральні комплексні системи» пропонується:

- створити кадровий резерв, який стимулює працівників. Тому що вони бачать для себе реальні перспективи, що передбачає підвищення зарплати. Якщо врахувати, що значна частка працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, то ця форма ідеального стимулювання відповідно також використовуватиме механізми впливу на домінуючих серед працівників інструментальних та платників;
- створити комунікаційне поле, яке залучає співробітників до процесу спілкування та забезпечує необхідну взаємодію. Співробітники відчують близькість до процесу вирішення проблем, що дає їм можливість відчувати себе значимими та отримати визнання професіоналізму через схвалення керівництва у вирішенні різних проблем. Такі заходи дуже важливі при роботі з професійними працівниками, тому що для них важливо визнання, цінність їхньої праці, їхніх знань, які вони можуть привнести у виробничий процес;
- розробка конкурентної системи, що дозволяє преміювати працівників

усіх категорій. Це також забезпечить матеріальну винагороду, тим самим розширивши існуючу систему мотивації.

Рекомендовані заходи викласти в документі «Положення про систему нематеріального стимулювання».

Розглянемо їх детально.

1. Формування кадрового резерву. В організації перспективи співробітників, що виражаються в можливості розвитку кар'єри, зовсім не виражаються в рамках внутрішньої мотивації, але кар'єра є важливим мотиватором для цілеспрямованих співробітників, які прагнуть реалізувати власний професійний і особистісний потенціал. [1, с.56]. Розглядаючи кар'єру як мотиватор, необхідно виділити наступні особливості в рамках ТОВ «Інтегральні комплексні системи». В організації працюють переважно люди середнього віку з досить великим стажем роботи, які орієнтуються на отримання матеріальної винагороди.

Можливість побудувати кар'єру, по-перше, дозволить людям відчувати визнання організацією своїх заслуг, а по-друге, підвищить рівень їх матеріального добробуту. І при цьому кар'єра не є матеріальним мотиватором. Для організації це означає, що співробітники прагнуть підвищити власну кваліфікацію і отримати вищу освіту, оскільки можливість просування по кар'єрних сходах всередині організації передбачає підвищення рівня кваліфікації та освіти.

Розвиток резерву повинен бути спрямований на кадрову ротацію, тобто кадрові переміщення всередині організації, які також дозволяють використовувати кадрові резерви для формування нового кола управління. Організації потрібні спеціалісти та керівники, навіть якщо на даний момент немає вакансій. Це пов'язано з тим, що деякі керівні посади та посади спеціалістів займають працівники пенсійного та передпенсійного віку, а це означає, що вони найближчим часом подумують про вихід на пенсію. За цей час потенційні менеджери можуть отримати необхідну вищу освіту. Крім того, працівники, які зосереджуються на кар'єрному зростанні, сформують стабільну

робочу силу, тобто буде менше звільнень і знизиться плінність кадрів. Потенційні менеджери завжди мають переваги перед менеджерами, найнятими через зовнішні системи найму: вони знають тонкощі організації та працюють у ній; мати необхідний досвід роботи від нижчих рівнів до рівнів вищої кваліфікації; знати особливості виконуваних трудових функцій та умов праці; адаптовані, поділяючи цінності організації. Для зарахування до кадрового резерву необхідно враховувати: рівень освіти, стаж роботи в організації, ефективність і результативність праці, ділові якості [62, с.45].

Формування резерву дає можливість спланувати дії щодо розвитку кар'єри, що створить додаткову мотивацію та сприятиме самореалізації працівників. Передбачено залучення спеціалістів, які можуть бути прийняті на умовах зовнішнього набору – наразі резюме знаходяться в управлінні персоналу та корпоративних прав ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Окрім мотиваційного ефекту для кар'єрного зростання, така ситуація забезпечує ще й здорову конкуренцію, оскільки «свої» працівники неохоче поступаються бажану посаду «чужим».

Тому формування резерву дозволить провести кадрові перестановки всередині організації. Співробітники, запропоновані для зарахування в кадровий резерв, оцінюються за заслугами: їм надається можливість побудувати кар'єру в організації [48, с.217].

Слід мати на увазі, що вік осіб, яких передбачається прийняти організацією в кадровий резерв, коливається від 34 до 43 років. Це молоді спеціалісти, вони можуть принести користь організації, і цей захід піде на користь обом сторонам запропонованої системи мотивації. Як видно з попередніх розмов із співробітниками, кожен прагне до підвищення і готовий для цього багато зробити, тобто ефективність такої акції досить висока. Витрати на реалізацію заходів дорівнюють нулю.

2. Створення комунікаційного поля. Як показують результати аналізу існуючої системи мотивації, в організації ТОВ «Інтегральні комплексні системи» слабо виражена здатність співробітників спілкуватися один з одним. З

одного боку, потреба в спілкуванні та спілкуванні в чоловічому колективі значно нижча, ніж у жіночому, однак стимулююче спілкування дозволяє керівництву краще зрозуміти своїх співробітників та їхні проблеми в різних сферах, починаючи від повсякденного життя і закінчуючи професійні. Тому рекомендується створити таке поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику та максимально покращити морально-психологічний клімат у колективі, який, як відзначають самі співробітники, наразі не надто сприятливий [29, с.205].

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час і обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів і тривалих психологічних перерв, які частково викликані негативним ставленням співробітників один до одного, доцільно практикувати регулярні колективні бесіди - зараз вони відсутні. Зараз такі збори є планувальниками або «п'ятихвилинками», на які відводиться занадто мало часу, що не дає можливості вирішити досить масштабні проблеми та проблеми. Зустрічі дозволяють співробітникам обговорити проблеми, вирішити принципові проблеми, отримати інформацію «з перших вуст» від керівників, а не гадати і сумніватися, що в більшості випадків призводить до непорозумінь і проблем. Щоб грамотно створити поле, потрібно викликати психолога, основна мета якого – поліпшити морально-психологічний клімат. Така практика характерна для багатьох організацій, які розробляють кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом. Рекомендується звернутися до психолога .

3. Розробка системи мотиваційних змагань. Система конкуренції дозволяє співробітникам отримувати визнання з боку організації та керівництва, відчувати себе потрібними і цінними, що підтверджується отриманням бонусів у різних формах - грамотами, похвалами, нагородами тощо. Надання моральної турботи, забезпечення механізму самоствердження і визнання працівника організацією дозволяє забезпечити зворотній зв'язок, тобто досягається необхідний мотиваційний ефект [11, с.56].

Система мотиваційних конкурсів, які пропонуються у ТОВ «Інтегральні комплексні системи», наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Система мотиваційних конкурсів, що пропонуються у
ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (5000 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	5000 x 12 = 60000
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий інженер, кращий електрик тощо	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 8000 грн. (Одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобот, малюнків, організація концертів тощо.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	-
Разом витрати на мотиваційні конкурси для працівників, грн./рік	68000		

Метою мотиваційних конкурсів є заохочення працівників, які досягли найкращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; розвивати почуття відповідальності за результати праці; виклик гордості за приналежність до професії та організації.

Оскільки заходи в рамках ТОВ «Інтегральні комплексні системи» (за винятком Дошки пошани) не використовуються, необхідно внести корективи до локального документа «Положення про стимулювання працівників».

4. Виправлення тексту «Положення про стимулювання персоналу». Розроблені мотиваційні рекомендації передбачають несуттєву складову. Вони забезпечують зв'язок і оцінку результатів діяльності співробітників і їх внесок у досягнення цілей організації.

Діяльність у сфері нематеріального стимулювання ґрунтується на таких принципах [6, с.57] :

- формування позитивного іміджу;
- самореалізація працівників;
- здорова конкуренція;
- можливості особистого та професійного розвитку;
- людський сенс;
- рівноправність усіх учасників системи стимулювання;
- справедливість розподілу заохочувальних коштів.

Директор ТОВ «Інтегральні комплексні системи» відповідає за мотивацію своїх співробітників.

Мета створення системи нематеріального стимулювання:

- сприяти діяльності працівників, спрямованій на досягнення цілей організації;
- стимулювати ефективну роботу співробітників організації;
- запропонувати працівникам соціальні гарантії, спрямовані на підвищення рівня лояльності;
- забезпечення безперебійної роботи персоналу всіх відділів організації;
- підвищення задоволеності співробітників роботою.

Заходи заохочення та підстави їх застосування: для персоналу одним з напрямків трудової діяльності є підвищення рівня якості випуску продукції та якості виконуваних робіт з ремонту і технічного обслуговування (табл. 3.2).

Таким чином, дії співробітників організації, спрямовані на вирішення цих завдань, є приводом для просування по службі за допомогою системи заохочення.

Таблиця 3.2

Додаткові заходи в рамках застосування системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Причини заохочення	Форми стимулювання
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Нагорода кращого працівника; брати участь в обговоренні виробничих проблем з керівництвом; Організація індивідуальних виставок за інтересами в приміщеннях організації з вільним доступом для бажаючих

Показники ефективності нематеріального стимулювання: відсоток плинності кадрів, рейтинг задоволеності співробітників організації ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Правила роботи відділу управління персоналом та корпоративними правами ТОВ «Інтегральні комплексні системи» з положенням: керівництво, керуючись цим положенням, складає річний план, організовує та здійснює регулярні заходи нематеріального стимулювання, проводить аналіз зворотного зв'язку, вимірювання задоволеності співробітників роботою, складає звіт про плинність кадрів за минулий рік.

Вимоги до керівництва ТОВ «Інтегральні комплексні системи» матимуть наступні параметри [20, с.44] :

- керівництво має всебічно заохочувати високу продуктивність своїх працівників і використовувати арсенал нематеріальних стимулів, передбачених цим положенням.

- спільно з начальником відділу управління персоналом та корпоративними правами розробляє план та здійснює заходи щодо стимулювання працівників;

- начальник відділу складає звіт про використання затверджених коштів на здійснення заходів нематеріального забезпечення.

Ресурси, що виділяються на нематеріальне стимулювання, та порядок їх реалізації. На підставі планів роботи щодо реалізації заходів нематеріального заохочення начальник відділу управління персоналом та корпоративними правами ТОВ «Інтегральні комплексні системи» проводить попереднє та

остаточне планування вартості нематеріальної мотивації.

Виходячи з виділеного бюджету та затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів і їх пріоритетність, імовірнісні витрати.

3.3. Удосконалення організації управління персоналом на підприємстві

Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення меж відділу управління персоналом та корпоративних прав ТОВ «Інтегральні комплексні системи» у сфері стимулювання працівників.

Організаційна структура служби управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи», яка планується до впровадження, наведена на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Організаційна структура служби управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи», що планується до впровадження

Отже, основними завданнями служби управління персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи» за нової структури має стати:

- удосконалення кадрового складу робітників, спеціалістів і працівників;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, створення системи навчання;
- виховання кадрів;
- забезпечення організацій кваліфікованими кадрами;
- створення нормальних умов для ефективного використання знань, навиків і досвіду працівників;

- удосконалення системи оплати праці і мотивації;
- формування і збереження морально-психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішнім переміщенням і кар'єрою.

Це потребує залучення нових робочих ресурсів: психолог – 1 особа, фахівець для профорієнтації – 1 особа; начальник сектору - 1.

Основними завданнями відділу стимулювання праці ТОВ «Інтегральні комплексні системи» будуть наступні:

- розробка та аналіз системи стимулювання працівників в організації;
- створення системи підбору, оцінки та коригування персоналу;
- розробка та впровадження системи навчання, зокрема професійного та тренерського;
- введення в систему мотивації цільових угод;
- проводити щорічну атестацію персоналу та вдосконалювати технології атестації;
- організація роботи з резервним персоналом для виконання вищих функцій;
- створення, просування та розвиток корпоративної культури;
- оцінка продуктивності праці співробітників.

Виходячи з викладеного, склад та структура Сектору стимулювання праці ТОВ «Інтегральні комплексні системи» має бути наступним:

- 1) персональний склад: спеціалісти в кількості 2 чол., начальник - 1 чол.
- 2) розподіл нових спеціалістів у філії за категоріями: спеціаліст 1 категорії в кількості 1 особи; Спеціаліст 2 категорії в кількості 2 чол.
- 3) рівень освіти працівників нового сектору відділу управління персоналом та корпоративними правами ТОВ «Інтегральні комплексні системи»: вища освіта за даною спеціальністю – 3 особи.
- 4) вікова структура працівників нового сектора: спеціаліст 1 категорії, спеціаліст 2 категорії, керівник – до 40 років.
- 5) стаж роботи працівників нового сектору: спеціаліст 1 категорії,

спеціаліст 2 категорії, керівник - стаж роботи не менше трьох років.

В результаті пропонується створити сектор стимулювання працівників, потрібні спеціалісти з вищою освітою до 40 років та стажем роботи на відповідній посаді не менше трьох років. Такі вимоги цілком зрозумілі. На даний момент ТОВ «Інтегральні комплексні системи» не може собі дозволити додаткові фінансові витрати на навчання співробітників. Крім того, компанія обмежена в часі.

Тепер, після визначення структури людських ресурсів та кадрового забезпечення сектору, доцільно продовжити розрахунок економічних витрат на його функціонування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планований фонд оплати праці сектору стимулювання співробітників
ТОВ «Інтегральні комплексні системи» на 2023 рік

Найменування посади	Заробітна плата, грн.	Кількість працівників, чол	Місячний фонд оплати праці, грн.
Посада начальника сектору	24000	1	24000
Посада психолога	19000	1	19000
Посада фахівець з профорієнтації	16000	1	16000
Разом	x	3	59000
Єдиний соціальний внесок (22%)	x	x	12980
Місячний фонд оплати праці + ЄСВ	x	x	71980
За рік	x	x	863760

Таким чином, місячна зарплата співробітників персоналу сектору стимулювання складе 59000 грн. Витрати на страхові внески із зарплати співробітників нового сектору в фонди соціального забезпечення складають 12980. Загальна сума витрат на оплату праці співробітників нового сектору на рік складе 863760 грн.

Поточні витрати сектору стимулювання співробітників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Поточні витрати сектору стимулювання співробітників ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Вид витрат	Сума, грн.
Канцелярські та інші поточні видатки сектору	50000
Разом поточні витрати	50000

Слід зазначити, що вартість інженерних комунікацій, мобільних комунікацій, Інтернету та інші витрати будуть включені в загальні витрати організації. Необхідно придбати додаткове обладнання та програмне забезпечення для нового сектору (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на купівлю обладнання ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Види обладнання	Вартість, грн.
Персональний ноут-бук	20000
Планшет мультимедійний	10000
Комплектуючі та витратні матеріали	10000
Меблі для роботи нового сектору	30000
Разом	70000

При цьому на кожен комп'ютер та програму нараховується амортизація, звідси можна відобразити річні амортизаційні відрахування ТОВ «Інтегральні комплексні системи» в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Амортизація обладнання ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Види обладнання	Вартість, грн.	Вартість, грн.
Персональний ноут-бук Термін корисного використання – 5 років	20000	3000
Планшет мультимедійний Термін корисного використання – 5 років	10000	1700
Комплектуючі та витратні матеріали Термін корисного використання – 3 років	10000	3500
Меблі для роботи нового сектору Термін корисного використання – 10 років	30000	2500
Разом	70000	10700

Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Експлуатаційні витрати на роботу нового сектору стимулювання співробітників
ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Найменування витрат	Вартість, грн.
Заробітна плата	863760
Амортизація	10700
Поточні витрати	50000
Разом	924460

Вартість створення нового сектору стимулювання працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» становитиме 70 тис. грн., операційні витрати на функціонування сектору становитимуть 924460 грн. на рік.

Наступним кроком є визначення фінансово-економічної ефективності створення нового сектора. Для того щоб оцінити ефективність створення нового сектора, необхідно визначити економічні та соціальні наслідки його впровадження.

Соціальна ефективність даного проекту виражається в можливості як позитивних, так і соціально негативних змін в організації ТОВ «Інтегральні комплексні системи» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Соціальні результати створення нового сектору стимулювання працівників
ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

Соціальні результати	показники
Забезпечення розподілу працівників відповідно до індивідуальних інтересів, можливостей і здібностей, що підвищує мотивацію працівників. Забезпечення набору персоналу, здатного адаптуватися до організації (включаючи її корпоративну культуру). Підвищити обґрунтованість особистих рішень щодо переміщення персоналу.	Збільшення частки працівників, задоволених змістом і методами роботи, тобто підвищиться мотивація працівників. Зменшення кількості скарг від співробітників до керівництва з проханням про переклад в інші відділи через незадоволення змістом і графіком. Зниження плинності працівників, які пропрацювали менше року через невиправдані очікування

У разі створення в компанії ТОВ «Інтегральні комплексні системи» нового сектору стимулювання працівників рентабельність заходу визначається як:

$$E\Phi = E - (C + E_n * K) \quad (3.1)$$

де ЕФ – величина економічного ефекту за рік, грн.;

Е – величина економічного результату в рік, грн.;

С – величина експлуатаційних витрат на роботу сектору на рік, грн.;

Ен – величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень, для розрахунків доцільно взяти рівне 0,1;

К – величина витрат на створення сектору, грн.

Значення економічного результату будемо визначати на основі прогнозу чистого фінансового результату на 2023 рік, враховуючи, що створення нового сектору та виконання ним повного пакету функцій і рекомендацій забезпечить додаткове зростання чистого фінансового результату на 3 % порівняно з прогнозом.

Динаміку чистого фінансового результату ТОВ «Інтегральні комплексні системи» за 2019-2021 роки та рівняння тренду представлено, виходячи з табл. 2.4. Як бачимо, тренд зростаючий. Його рівняння: $23302x - 8532$.

Таким чином, величина економічного результату для 2023 року становить:

$$У = (23302 \times 6 - 8532) \times 0,03 = 3938,4 \text{ тис. грн.}$$

$$ЕФ = 3938,4 - (924,46 + 70,00 \times 0,01) = 3013,24 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, проект створення нового сектору стимулювання співробітників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» в принесе 3013,24 тис. грн. додаткового прибутку. Створення нового сектора – це дуже ефективно. Цей прибуток підприємство отримує за рахунок підвищення продуктивності праці працівників підприємства і, відповідно, збільшення обсягу реалізованої продукції (виручки), а також чистого прибутку.

Показники соціальної віддачі заходів щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи» представлені в табл. 3.9.

Отже, було проведено повторне опитування, яке показало, що кількість працівників, які після виконання рекомендацій будуть повністю задоволені роботою та системою управління персоналом на ТОВ «Інтегральні комплексні системи», збільшиться до 76,0 % (за даними первинного обстеження – 52,5 %).

Таблиця 3.9

Показники соціального ефекту заходів щодо поліпшення управління
персоналом ТОВ «Інтегральні комплексні системи»

Показники задоволеності працею	До впровадження заходів	Після впровадження заходів (очікування)
Задоволеність змістом праці	60,4	84,2
Задоволеність режимом роботи	25,7	68,0
Задоволеність умовами праці	61,3	83,9
Задоволеність заробітною платою	56,7	76,8
Задоволеність різноманітністю роботи	33,1	63,1
Задоволеність самостійністю в роботі	52,4	74,2
Задоволеність гігієнічними умовами праці	56,3	83,5
Задоволеність рівнем організації праці	57,9	64,1
Задоволеність відносинами з колегами	44,0	64,2
Задоволеність системою управління	81,6	91,0
Середній показник, %	52,6	76,0

Запропонований підхід цікавий ще й тим, що дозволяє поєднати фактори зростання продуктивності праці за рахунок підвищення стимулювання працівників з ефективністю використання трудових ресурсів. Це призводить до зміни середньорічного обсягу виробництва (наприклад, погодинної продуктивності, зміни рівня продажів) за кожним фактором, рівня рентабельності.

Основною вимогою для нормального ТОВ «Інтегральні комплексні системи» є створення цілісної системи управління персоналом, яка включає стимулювання працівників, на основі комплексного проектування цієї системи. Ця система призначена для запобігання змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таким чином, представлені рекомендації можуть стати наріжним каменем ефективної системи управління персоналом. У комплексі вони забезпечать організацію висококваліфікованим персоналом, сприятливі умови праці, розвиток працівників, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, вплив на творчу, інтелектуальну та професійну діяльність працівників, підтримку працівників у досягненні їх цілей та ін.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що світова практика досить часто підтверджує доцільність функціонування та розвитку партнерства на галузевому та міжгалузевому рівнях. Виходячи з цього, з метою вдосконалення механізму формування якісного кадрового потенціалу ТОВ «Інтегральні комплексні системи» необхідно зосередитися на стратегії створення кластерної взаємодії виробничого підприємства та навчальних закладів. Буде ефективне поєднання науки і виробництва. Така співпраця підвищує конкурентоспроможність і продуктивність учасників цього кластера.

2. Встановлено, що коучинг дає вам змогу розвинути певний набір навичок для управління людьми та побудови високоефективних команд. Він може стати загальнодоступною основою корпоративної стратегії ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Коучинг допоможе організації швидко та творчо реагувати на зміни у дуже турбулентному сучасному зовнішньому середовищі. Він одночасно є цілісним і адаптивним, а тому може вважатися природним колесом лідерства, здатним запустити механізм успішної реалізації корпоративної стратегії.

3. Обґрунтовано, що формування резерву дає можливість планувати дії щодо розвитку кар'єри, що створює додаткову мотивацію та сприяє самореалізації працівників. Передбачено залучення спеціалістів, які можуть бути прийняті на умовах зовнішнього набору – наразі резюме знаходяться в управлінні персоналу та корпоративних прав ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Окрім мотиваційного ефекту для кар'єрного зростання, така ситуація забезпечує ще й здорову конкуренцію, оскільки «свої» працівники неохоче поступаються бажану посаду «чужим».

4. Загалом метою мотиваційних конкурсів є заохочення працівників, які

досягли найкращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; розвивати почуття відповідальності за результати праці; виклик гордості за приналежність до професії та організації. Оскільки заходи в рамках ТОВ «Інтегральні комплексні системи» (за винятком Дошки пошани) не використовуються, необхідно внести корективи до локального документа «Положення про стимулювання працівників».

5. Запропоновано створити напрямок розвитку співробітників, необхідні спеціалісти з вищою освітою до 40 років та досвідом роботи на відповідній посаді не менше трьох років. Такі вимоги цілком зрозумілі. На даний момент ТОВ «Інтегральні комплексні системи» не може собі дозволити додаткові фінансові витрати на навчання співробітників. Крім того, компанія обмежена в часі.

6. Аналіз показав, що проект створення нового сектору стимулювання працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» принесе 3013,24 тис. грн. додаткового прибутку. Створення нового сектора – це дуже ефективно. Цей прибуток підприємство отримує за рахунок підвищення продуктивності праці працівників підприємства і, відповідно, збільшення обсягу реалізованої продукції (виручки), а також чистого прибутку.

7. Доведено, що запропонований підхід цікавий ще й тим, що дозволяє поєднати чинники зростання продуктивності праці за рахунок підвищення стимулювання працівників з ефективністю використання трудових ресурсів. Це призводить до зміни середньорічного виробництва продукції за рахунок кожного фактора (наприклад, через зміну частки працівників у загальній кількості працівників, кількості днів роботи на одного працівника в рік, середнього робочого дня, середньої погодинної продуктивності, зміни рівня продажів), рівня рентабельності продажів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження напрямів побудови системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління персоналом – це система заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства.

2. Встановлено, що сучасна вітчизняна та зарубіжна теорія має великий арсенал різноманітних підходів до моделювання системи управління персоналом, які відрізняються також складом підсистем, загальними освітніми принципами, рівнем розробленості економічної обґрунтованості, ніж ступенем обґрунтованості. походження в практиці господарської діяльності організацій. Однак при всій різноманітності підходів і моделей системи управління персоналом існує ряд обмежень.

3. Обґрунтовано, що у системі управління персоналом повинно бути три види оцінювання: оцінка персоналу (його потенціалу, результатів роботи тощо) здійснюється на трьох рівнях (одноразовий, регулярний і постійний); оцінка особових справ та документації (на відповідність нормам законодавства, вимогам щодо організації документообігу на підприємстві тощо); оцінка стану та функціонування системи управління персоналом, тобто всіх її підсистем.

4. Встановлено, що нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає комплекс нормативно-правових документів, які складають правову основу (закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання праці) та внутрішня правова та нормативна система компанії (колективні договори та угоди).

5. Узагальнено, що виробничо-торговельна компанія ТОВ «Інтегральні комплексні системи» успішно працює на ринку виробництва нестандартної електроніки з 2006 року, спеціалізується на проектуванні СЕА та збірці друкованих плат. Компанія має власне високотехнологічне виробництво і

пропонує своїм клієнтам послуги найвищої якості. Стратегія розвитку ТОВ «Інтегральні комплексні системи» передбачає суттєву модернізацію виробничо-технологічних потужностей, розширення асортименту продукції та послуг, підвищення їх якості.

6. Аналіз показав, що ТОВ «Інтегральні комплексні системи» працює прибутково, про що свідчать дані про чистий дохід та чистий прибуток. Зокрема, чистий прибуток підприємства у 2021 році склав 6090,3 тис. грн., що на 3501,5 тис. грн., або на 135,26% більше, ніж у 2019 році. Середньорічна вартість необоротних активів має тенденцію до зростання. Слід зазначити, що підприємство є ефективним, також у 2021 році спостерігалася тенденція до підвищення рівня рентабельності на 19,36 пункта порівняно з 2019 роком.

7. Узагальнено, що виявляється реальна необхідність системи управління персоналом на підприємстві. Щоб підприємство ТОВ «Інтегральні комплексні системи» активно розвивалося, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час на підприємстві є передумови для широкого розгортання робіт щодо вдосконалення нових програм, залучення фахівців та реалізації програм в системі управління персоналом.

8. Результати аналізу показників ефективності управління персоналом підприємства свідчать, що власники та керівництво підприємства постійно вдосконалює систему управління. Якщо порівнювати 2021 р з 2019 р., то можемо побачити, що продуктивність праці на підприємстві зросла на 57,38 тис.грн., або на 99,75 % та становить 114,91 тис.грн. Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал скоротився на 1,74 пункти. Так само, доходність витрат на персонал скоротилася на 16,48 %, що у 2021 р. становило 39,36 %. Тобто управління персоналом у 2021 р. порівняно з 2019 р. втратило ефективність. Виникає необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтегральні комплексні системи».

9. Встановлено, що коучинг дає вам змогу розвинути певний набір навичок для управління людьми та побудови високоефективних команд. Він може стати

загальнодоступною основою корпоративної стратегії ТОВ «Інтегральні комплексні системи». Коучинг допоможе організації швидко та творчо реагувати на зміни у дуже турбулентному сучасному зовнішньому середовищі. Він одночасно є цілісним і адаптивним, а тому може вважатися природним колесом лідерства, здатним запустити механізм успішної реалізації корпоративної стратегії.

10. Пропонується створити сектор розвитку персоналу, необхідні фахівці з вищою освітою віком до 40 років та досвідом роботи на відповідній посаді не менше трьох років. Такі вимоги цілком зрозумілі. На даний момент ТОВ «Інтегральні комплексні системи» не може собі дозволити додаткові фінансові витрати на навчання співробітників. Крім того, компанія обмежена в часі.

11. Аналіз показав, що проект створення нового сектору стимулювання працівників ТОВ «Інтегральні комплексні системи» принесе 3013,24 тис. грн. додаткового прибутку. Створення нового сектора – це дуже ефективно. Цей прибуток підприємство отримує за рахунок підвищення продуктивності праці працівників підприємства і, відповідно, збільшення обсягу реалізованої продукції (виручки), а також чистого прибутку.

12. Доведено, що запропонований підхід цікавий ще й тим, що дозволяє поєднати чинники зростання продуктивності праці за рахунок підвищення стимулювання працівників з ефективністю використання трудових ресурсів. Це призводить до зміни середньорічного виробництва продукції за рахунок кожного фактора (наприклад, через зміну частки працівників у загальній кількості працівників, кількості днів роботи на одного працівника в рік, середнього робочого дня, середньої погодинної продуктивності, зміни рівня продажів), рівня рентабельності продажів.