ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
(назва факультету)

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛОГІСТИКИ ТА ІННОВАЦІЙ
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи
МАГІСТРА
(освітній ступінь)

на тему Формування системи управління персоналом підприємства в процесі інноваційної діяльності

Виконав(ла): студент(ка) 2 року навчання за освітнім ступенем «магістр»,
групи 8.03.073.020.20.1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
Первушин Г.Є.
(прізвище та ініціали)
Керівник к.е.н., доц. Геращенко І. М.
(прізвище та ініціали)
Рецензент Корчмар О. І.
(прізвище та ініціали)

Харків - 2021 рік

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи 136 сторінок, в тому числі 23 таблиць, 21 рисунків, 71 найменувань списку використаних джерел на 8 сторінках, 2 додатки. Основний текст складає 122 сторінок.

Дипломна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню і розробленню практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства в процесі інноваційної діяльності.

Метою роботи є удосконалення та подальший розвиток методичних положень та рекомендацій щодо принципів і методів системи управління персоналом на ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС».

Об'єктом дослідження виступає система управління на підприємстві ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС». Предметом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

У розділі 1 дипломної роботи вивчено теоретичні положення щодо формування системи управління персоналом на підприємстві; визначено процес управління персоналом; проаналізувано сучасні системи управління персоналом підприємства.

У розділі 2 здійснено техніко-економічний аналіз діяльності ПНВП «Укрполітехсервіс» та загальну характеристику; проведено фінансовий аналіз діяльності ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»; проведено аналіз управління персоналом на ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС».

У розділі 3 обгрунтувано пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»; проведено математичне моделювання процесу управління персоналом; економічно обгрунтувано доцільність реалізації запропонованих заходів.

Ключеві слова: система, управління персоналом, підприємство, процес управління персоналом.

Рік виконання роботи – 2020-2021, рік захисту – 2021.

ABSTRACT

The total amount of work is 136 pages, including 23 tables, 21 figures, 71 titles of the list of sources used on 8 pages, 2 appendices. The main text is 122 pages.

The thesis is devoted to the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of an enterprise personnel management system in the process of innovation.

The purpose of the work is to improve and further develop the methodological provisions and recommendations on the principles and methods of the personnel management system at NNPP "UKRPOLITEKHSERVICE".

The object of the study is the management system at the enterprise PRPP "UKRPOLITEKHSERVICE". The subject of the research is the personnel management system at the enterprise.

In section 1 of the thesis, the theoretical provisions on the formation of a personnel management system at the enterprise were studied; the personnel management process is defined; modern systems of personnel management of the enterprise are analyzed.

In section 2, a technical and economic analysis of the activities of NNPP "Ukrpolitekhservis" and a general description; a financial analysis of the activities of NNPP "UKRPOLITEHSERVICE" was carried out; the analysis of personnel management at NNPP "UKRPOLITEKHSERVICE" was carried out.

Section 3 substantiates proposals for improving the personnel management system of NNPP "UKRPOLITEKHSERVICE"; a mathematical model of the personnel management process was carried out; the feasibility of implementing the proposed measures is economically justified.

Key words: system, personnel management, enterprise, personnel management process.

Year of performance of work - 2020-2021 year of protection - 2021.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Теоретичні положення щодо формування системи управління персоналом на підприємстві 8

1.2. Процес управління персоналом 25

1.3. Сучасні системи управління персоналом підприємства 37

Висновки до розділу 1 43

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» 46

3.2. Фінансовий аналіз діяльності ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» 57

3.3. Аналіз управління персоналом на ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» 67

Висновки до розділу 2 80

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»» 81

3.1. Пропозиції щодо удосконгалення системи управління персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»» 81

3.2. Математичне моделювання процесу управління персоналом 95

3.3. Економічне обгрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів 109

ВИСНОВКИ 114

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 116

ДОДАТКИ 120

ВСТУП

Все частіше управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття "управління персоналом" розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Управління персоналом це багатоаспектовий процес, від ефективності якого залежить успішна діяльність будь - якого суб'єкта господарювання. За визначенням, управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації в цілому, так і індивідуальних (особистих) кожного працівника.

Актуальність обраної теми дипломної роботи полягає в тому, що керівнику підприємством і керівникам підрозділів потрібно правильно проводити систему оцінки персоналу вибрати найоптимальніший метод для свого підприємства, правильно попередити людей об їх оцінки, щоб не виникло ніяких непорозумінь між керівником і працівниками. Треба правильно ставити цілі перед підприємством чи організацією. Щоб люди які працюють на цьому підприємстві розуміли і знали свої обов'язки, свої права та повноваження. Також керівництву будь якої організації (підприємства) необхідно мати персонал необхідної кваліфікації у відповідності до створення робочих місць, що дозволить вирішувати виробничі завдання. При цьому, планування персоналу повинно створити умови для мотивації більш високої продуктивності та ефективності праці, задоволення працівників від праці. Керівник повинен пам'ятати, що людей залучають в першу чергу ті робочі місця, де створені умови для розвитку їх здібностей і гарантований висока і постійна заробітна плата. Слід пам'ятати, що планування персоналу тоді ефективно, коли воно інтегроване в спільний процес планування діяльності організації.

Об'єктом дослідження виступає система управління на підприємстві ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Предметом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Мета роботи є удосконалення та подальший розвиток методичних положень та рекомендацій щодо принципів і методів системи управління персоналом на ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС».

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі вирішуються наступні задачі:

вивчити теоретичні положення щодо формування системи управління персоналом на підприємстві;

визначити процес управління персоналом;

проаналізувати сучасні системи управління персоналом підприємства;

здійснити техніко-економічний аналіз діяльності ПНВП «Укрполітехсервіс» та загальної характеристики;

провести фінансовий аналіз діяльності ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»;

провести аналіз управління персоналом на ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»;

обгрунтувати пропозиції щодо удосконгалення системи управління персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»;

провести математичне моделювання процесу управління персоналом;

економічно обгрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (статті, збірники наукових праць, тези), періодичні видання та звіти міжнародних організацій, експертна оцінка, а також власні дослідження автора, тематичні публікації та інформаційна мережа Internet.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні положення щодо формування системи управління персоналом на підприємстві

Управління сучасним виробничім підприємством постійно потребує прийняття відповідальних рішень стосовно організації виробництва його планування, аналізу його діяльності, а виконувати ці рішення повинен персонал підприємства, тому всі перераховані функції управління підприємством перш за все стосуються функцій управління персоналом. Від правильності прийнятих управлінських рішень, що виконує персонал підприємства залежать результати виробничого процесу та ефективність діяльності підприємства в цілому.

На сучасному етапі переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу відбуваються корінні зміни у продуктивних силах, соціально-трудових відносинах, місці та ролі персоналу у виробництві. Постіндустріальна стадія цивілізації породжує якісно новий виробничий ресурс – інформацію та знання. Персонал, як носій знань, навичок, вмінь, досвіду, культури є основною силою продуктивного соціально-економічного розвитку як окремих підприємств, так і країни в цілому.

За таких умов модернізація системи управління персоналом є важливим резервом покращення ефективності виробничої діяльності підприємства, будь якого виду економічної діяльності.

Останнім часом на діючих підприємствах, знов створюваних і створених в процесі реформування діючих вирішуються питання побудови оптимальної системи управління персоналом.

На наш погляд позитивних результатів при рішенні цього питання можливо досягти використовуючи найбільш достовірно трактованого категорійного апарату по даній проблемі, базуючись на відповідних

принципах і враховуючи обставини, що склалися на момент формування системи управління персоналом.

До особливо значущим для формування системи управління персоналом економічним категоріям слід віднести категорії: «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал». При цьому під «економічною категорією» розуміємо таке поняття яке має всеєдність і всебічну суттєвість економічних явищ і процесів.

В 1922 р. у статті «Наші трудові ресурси й перспективи» академіком Ц.Р. Струміліним була введена категорія – «трудові ресурси». У радянських планових органах трудові ресурси розглядалися як економічна і планово-облікова категорія. У 1954 році Міжнародна конференція статистиків праці затвердила визначення «загальні трудові ресурси», що включили «властиво трудові ресурси» й «військовослужбовців» [1].

Але нова категорія дозволила лише кількісно оцінювати працездатне населення, не враховуючи його якісні характеристики. Тобто, ця категорія не дозволяє комплексного розглядати проблему. На етапі індустріального розвитку, оцінка кількості ресурсів була основною, а якісне оцінювання ресурсів і резервів більш притаманне сучасному постіндустріальному етапу розвитку.

Досліджуючи погляди радянських вчених на категорію «трудові ресурси», виявили, що серед них не було єдиної думки, немає її і на сьогоднішній час (табл. 1.1). Деякі автори взагалі не вважають трудові ресурси економічною категорією і вражають їх механічною сукупністю населення працездатного віку [6, 8, 10, 11], інші, навпаки, обґрунтовують суспільно-економічну сутність цієї категорії, відзначаючи, що «трудові ресурси» мають історичну визначеність, являють собою поняття соціально-класове і не є формальною статистичною сукупністю [3, 4, 7].

Таблиця 1. 1

Визначення сутності економічної категорії трудові ресурси

Автор	Визначення змісту категорії «трудові ресурси»	Власне ставлення авторів статті
Законодавство України Советский энциклопедический словарь	Трудові ресурси – це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві [3, 4]	Згодні як з загальним тракту- ванням, без розкриття.
А.Е. Котляр [5]	Затверджує, що поняття «робоча сила» є вихідним, ключовим, у той час як «трудові ресурси» – похідне від нього	Немає розкриття сутності поняття
Т.И. Заславская [6]	Трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспіль-ному виробництві при даному розвитку про-дуктивних сил і в межах даних виробничих відносин	Трудові ресурси розглядаються як категорія кількісного порядку у співвідношенні з поняттями працездатне населення, робоча сила, працівники
Е.В. Касимовский[7]	Трудові ресурси – це частина працездатного населення, як зайнятого в суспільному виробництві, так і того, що знаходиться в резерві, кількісні і демографічні межі якого залежать від суспільної форми виробництва і рівня розвитку продуктивних сил; трудові ресурси виражають суспільні відносини з приводу їх формування, перерозподілу і використання	Розглядаються як категорія кількісного порядку
Н.К. Долгушкин, В.Г. Новиков[8]	Трудові ресурси – це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров’ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для роботи в сфері суспільно-корисної діяльності	Справочне визначення з коротким розкриттям
Политическая экономия: Словарь[10]	Трудові ресурси – частина населення країни, здатна до трудової діяльності	Найбільш загальне визначення
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский[11]	Трудові ресурси – економічно активне, працездатне населення, люди, здатні до трудової діяльності	Розглядається як планово-облі- кова категорія для складання балансу праці та врахування працездатного населення

Виконаний в табл. 1.1 аналіз трактувань економічної категорії «трудові ресурси», визначається, з нашої точки зору, неповнотою змісту цієї категорії. Це дозволило зробити авторський варіант визначення цієї категорії, а саме,

трудові ресурси – це частина людських ресурсів (населення) країни, що досягла здатності до праці, є носієм робочої сили і потенційним джерелом включення її в трудову діяльність. З даного формулювання категорії «трудові ресурси» бачимо, що до них відноситься не вся чисельність населення, а лише та, яка досягла здатності до трудової діяльності, тобто стала носієм робочої сили, яка у вигляді товару поступає на ринок праці. Чітке розуміння даної економічної категорії дозволяє успішно її використовувати в науці і практиці, в плануванні і статистиці, в побудові системи управління персоналом на окремо взятому підприємстві. Найбільш повно розкривається сутність категорії «трудові ресурси» при розгляданні зв'язаних з нею понять робоча сила, трудовий потенціал і персонал, які також відносяться до економічних категорій, тому що відображають сутнісні, загальні властивості і відносини явищ дійсності і пізнання. Економічна категорія «робоча сила» широко розглядається в класичній економічній літературі, і застосовується для характеристики забезпечення підприємств кадрами та ефективності їх використання. Нами виконана вибірка трактувань категорії «робоча сила» для більш чіткого розуміння категорії трудові ресурси (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Визначення сутності економічної категорії «робоча сила»

Джерело	Визначення категорії «робоча сила»
Политическая экономия: Словарь[10]	Робоча сила – здатність до праці, сукупність фізичних і духовних здатності людини, які використовуються нею в процесі виробництва життєвих благ
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский[11]	Робоча сила – 1) в марксистській економічній теорії термін, що означає здатність людини до праці; 2) в сучасній економічній науці синонім «економічного активного, працездатного населення»
К. Маркс, Ф. Энгельс [13]	Робоча сила – сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості
Н.К. Долгушкин, В.Г. Новиков [8]	Робоча сила – це здатність до праці, сукупність фізичних та духовних здібностей, якими володіє організм людини та які нею використовуються для виробництва яких-небудь споживчих вартостей (при здійснення трудового процесу)
Л.І. Михайлова [9]	Робоча сила – це здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних і духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва

Категорію «робоча сила» зарубіжні економісти застосовували продовжуючи започатковане Д. Рікардо розуміння для характеристики економічно активного населення, тобто тих, хто «може і бажає працювати» [12].

Наведене в табл. 1.2. формулювання категорії «робоча сила» переконливо підкреслюють ту частину формулювання категорії трудові ресурси, яка стосується «здатності людини до праці». В системі управління персоналом є особистість, головний об'єкт управління.

Пізнання людського фактору в процесі виробництва призвело до введення в науковий обіг не тільки категорії трудові ресурси і робоча сила, але і категорії «трудовий потенціал». Поняття «трудовий потенціал» характеризує не тільки можливості людини, але і наявність у нього певних творчих здібностей (від лат. potentia – можливості), які при необхідності можуть бути реалізовані. На думку вчених, «трудовий потенціал» не тільки відображає здібності та нереалізовані можливості, але й майбутні трудові резерви, які необхідно враховувати при створенні ефективної системи управління персоналом.

Категорія «трудовий потенціал» увійшла до наукового обігу в шістдесятих роках XX ст. Поява цієї категорії була обумовлена зміною традиційних поглядів на місце та роль людини у процесі виробництва, а також демографічними змінами (зменшення частки населення працездатного віку), що відбувалися у суспільстві. Введення категорії «трудовий потенціал» було обумовлене необхідністю переоцінки ролі людини у процесі виробництва, визнання значущості знань, вмінь та навиків, якими володіє людина.

Серед сучасних вчених-економістів немає єдиної думки щодо трактування економічної категорії «трудовий потенціал». Запропоновані ними визначення дуже різняться між собою (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Визначення економічної категорії «трудовий потенціал»

Джерело	Визначення категорії «трудовий потенціал»	Власне ставлення
Богиня Д.П., Грішнова О.А. [10]	Трудовий потенціал – це інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення	Не враховує економічно неактивне населення
Грішнова О.А. [17]	Трудовий потенціал є висхідною категорією для вивчення людського капіталу, виявом цілісного, інтегрального підходу до людини	Згодні з позицією автора
Грещак М. Г. [18]	Трудовий потенціал характеризується існуючими сьогодні та передбачуваними трудовими можливостями, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційни- ми та іншими характеристиками персоналу підприємства, або він розглядається як складне структурне соціально-економічне утворення	«Трудовий потенціал» ототожнює з поняттям «трудові ресурси»
Джаин И.О. [9]	Трудовий потенціал – це сукупні здібності економічно активного населення даної території забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам суспільства на даному етапі його розвитку в конкретних соціально-економічних та науково- технічних умовах	А якщо частина населення розробляє нові товари, які будуть затребуванні в майбутньому, тобто особистості які створюють нові потреби
Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року [3]	Трудовий потенціал – це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічних особливостей, освітнього, фахового та інтелектуального рівня, соціально-етнічного менталітету) здатні та мають намір проводити трудову діяльність	Не враховує тих, хто не має намір проводити трудову діяльність
Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. [14]	Кадровий потенціал у сільському господарстві – це складовий елемент ресурсного потенціалу організації, який становить величину із наявного кількісного складу працюючих з відповідними якісними характеристиками (професійна, вікова, статева структура; освітній, кваліфікаційний рівень)	Враховується лише професійна працездатність
Лишиленко В.І., Остролуцький Н.О., Якуба К.І. [20]	Трудовий потенціал являє собою запаси праці відповідної кількості і якості, які є в розпорядженні галузі. Він залежить від загальної чисельності трудових ресурсів, їх складу за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікації, територіальної і професійної мобільності, а також трудової активності	Не враховується диферен- ціація за видами економіч- ної діяльності

Пирожков С.И. [21]	Категорія трудового потенціалу є ближчою до категорії «сукупний працівник» та може бути визначена як сукупність осіб, здатних за своїми фізичними та духовними якостями приймати участь в процесі праці	«Трудовий потенціал» ототожнює з поняттям «персонал»
Гончаров В. Н. [2]	Трудовий потенціал, за існуючими підходами, можна визначити, як ресурс, до якого додаються компетенції	Не зрозуміле тракту-вання

Суперечливість трактувань економічної категорії «трудовий потенціал» різними авторами свідчить, про ще не сформоване визначення його сутності наукою та практикою, але це ускладнює формування оптимальної системи управління персоналом.

У вітчизняній і зарубіжній науці і практиці управління в останні роки, широко використовується таке поняття, як «кадри». Під кадрами (фр. cadres) розуміється основний склад працівників підприємства. Дана категорія характеризує не якість окремого індивіда, а сукупність працівників, об'єднаних в колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. До категорії «кадри» не відносять тимчасових працівників, сумісників, позаштатних співробітників. А з точки зору управління підприємством, трудова діяльність як штатних так і інших кадрів потребує управління. Саме з цієї точки зору введено в науку і практику поняття «персонал».

Деякі науковці, прирівнюють поняття «кадри» та «персонал», хоча вони мають різну специфіку змісту [2]. Поняття «персонал», що охоплює усіх працюючих, ширше за поняття «кадри», яке охоплює лише штатних працівників.

«Персонал» походить від лат. personalis, що означає весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), що перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму. Разом з цим персонал в управлінській науці визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства. Згідно з цим у функції управління

персоналом включається як індивідуальна кадрова робота (управління індивідом), так і кадрова політика (управління колективом) організації.

На сьогодні у вітчизняній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії «персонал», що бачимо з таблиці 1.4.

Таблиця 4.

Визначення сутності економічної категорії «персонал»

Джерело	Визначення категорії «персонал»
Н.П. Николенко [4]	Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адоптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати.
В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [5]	Персонал – це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом)
О.С. Мельничук[14]	Персонал (від лат. personalis – особистий) – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії.
І.І. Бажан [15]	Персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності
О.В. Крушельницька[16]	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників.
Т.П. Макаровська[1]	Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
О.С. Іванілов [2]	Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.
О.Ю. Ефремов, И.А. Скопылатов [13]	Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) і організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства

Ми поділяємо енциклопедичне трактування поняття персонал.

Відомо, що персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Змінюється його склад, структура загальноосвітній рівень та кон'юнктура ринку праці.

Крім того, з нашої точки зору, персонал підприємства, як сукупність найманих особистостей, є носіями придбаних і успадкованих якостей, таланту, освіти, знань, здоров'я, та ін., які використовуються в процесі трудової діяльності і повинні враховуватися в системі управління ним.

Персонал підприємства можна класифікувати за ознаками, що наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Класифікація персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Види та коротка характеристика
За участю працівників у основній діяльності підприємства	Промислово-виробничий персонал – це працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі і його обслуговують (у тому числі в науково-дослідних підрозділах та лабораторіях, на складах, в охороні, в управлінні підприємством)
	Невиробничий персонал – це працівники невиробничої сфери, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності (житлово- комунального господарства, дитячих і лікувально-санаторних організацій, які відносяться до цього підприємства)
За характером функцій що виконуються	Робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції, наданні виробничих і транспортних послуг. У свою чергу вони поділяються: на основних робітників, які зайняті випуском основної продукції підприємства (токарі, фрезерувальники, складальники, слюсарі, теслярі, зварювальники, монтажники тощо); на допоміжних робітників, які обслуговують основне виробництво (комірники, кранівники, вантажники, прибиральники, охорона тощо).
	При підвищенні ступеня механізації й автоматизації виробництва роль допоміжних робітників стає більш значною
	Фахівці – це працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи. До них відносяться інженери, конструктори, фахівці з неруйнівного контролю, системні програмісти, адміністратори даних, архітектори, диспетчери об'єднаного диспетчерського управління енергосистеми, фахівці із стандартизації та сертифікації, економісти, бухгалтери, екологи і т.д.
	Керівники – це працівники, які здійснюють управління підприємством і його підрозділами. У залежності від рівня управління виділяються: - вищий управлінський персонал (генеральний директор, директор, керуючий); - середній управлінський персонал (начальники цехів, відділів, центрів); - первинний або низовий управлінський персонал (начальники бюро, секторів, ділянок, змін, майстри). Крім того; керівниками є головні фахівці (головний інженер, головний механік головний бухгалтер і т.д.), а також заступники усіх керівників

	Службовці – це працівники, зайняті підготовкою і оформленням документів, обліком і контролем, господарським обслуговуванням. До них відносяться секретарі, діловоди, обліковці, статистики, касири і т.д.
	Охорона – працівники сторожової та пожежної служби підприємства
	Учні – особи, що проходять професійну підготовку на підприємстві за системою бригадного та індивідуального навчання
За розподілом персоналу підприємства	Професія – це певний відносно постійний вид трудової діяльності, поява якого пов'язана з суспільним поділом праці. Кожна професія характеризується своїм змістом праці і вимагає спеціальних знань і практичних навичок, які набуваються у процесі спеціального навчання і практики
	Спеціальність, як і професія, характеризує певний вид трудової діяльності, але більш вузький. Вона визначає подальший поділ праці у рамках професії. Слід зазначити, що Державний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003:10" не передбачає виділення спеціальностей. У ньому всі перелічені спеціальності вважаються професіями Відмінності у спеціальностях однієї і тієї ж професії робітників, а згідно з класифікатором професій – відмінності між окремими професіями в рамках їх споріднених груп, як правило, зумовлені особливостями обладнання та інструмента, що застосовується. Наприклад, поява таких професій, як токар-розточувальник, токар-револьверник, токар-карусельник і т.д., пов'язана з тим, що вони передбачають виконання робіт на відповідних верстатах
	Кваліфікація. Відображає ступінь оволодіння працівниками певною спеціальністю і відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях. Тарифні розряди та категорії водночас є показниками, що характеризують рівень складності робіт
За рівнем кваліфікації робітників	Некваліфіковані робітники (різноробочі). Вони не мають спеціальної підготовки і, як правило, зайняті на допоміжних і обслуговуючих роботах (вантажники, прибиральники та ін.)
	Малокваліфіковані робітники – це робітники, які навчалися, як правило, декілька тижнів. Вони виконують нескладні роботи (слюсарні, металообробні, кам'яні, ремонтні, будівельні тощо)
	Кваліфіковані робітники. Навчалися 1-2, 2-3 роки і мають достатній досвід роботи. Вони виконують складні метало- і деревообробні операції, ремонтні, будівельні і інші роботи
	Висококваліфіковані робітники. До них відносяться ті, які навчались більше 2-3 років і мають величезний практичний досвід. їм доручають складні та відповідальні роботи (ремонт і накладка складного обладнання, виготовлення меблів і ін.)

На сьогодні, поняття «управління персоналом» розуміється

неоднозначно. Окремі формулювання його сутності науковцями наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Визначення поняття «управління персоналом»

Джерело	Визначення терміну
М.О. Меньшикова[4]	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності
М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова[5]	Управління персоналом – соціально-економічну систему в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
О.В. Крушельницька [16]	Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурса- ми. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
Ф.І. Хміль [6]	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу
А.С. Пелих [7]	Управлення персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей

Ми поділяємо точку зору Хміля Ф.І. на поняття «управління персоналом» тому, що це «скоорди- нована система», або механізм, який включає сукупність організаційно-економічних, методич- них і соціальних заходів щодо накопичення від- бору функціонального використання трудового потенціалу.

Формування такої скоординованої системи управління трудовим потенціалом підприємства, а носіям трудового потенціалу є персонал підприємства, повинне базуватися на принципах і відповідати окремим з них.

Пропозиції авторів, що є в сучасній науковій літературі стосовно

сукупності принципів, на яких базується система управління персоналом промислового підприємства наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Пропозиції щодо принципів, на яких повинна базуватись система управління персоналом

Автор	Принципи
П. Друкер[19]	вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові принципи уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними. На думку цього автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях
О.В. Крушельницька[16]	зазначає, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень
Г.В. Щекін[9]	вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного підбору енергійних, творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами; комбінування довіри до кадрів з перевіркою виконання
Г. Емерсон[10]	вперше принципи управління сформулював в 1912 р. американський менеджер у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А. Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена
О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник[4]	виділяють такі принципи менеджменту: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя: загальні та структурно-функціональні принципи управління підприємством; принципи, що визначають взаємовідносини у колективі (принципи управління людьми); принципи, що сприяють формуванню особистості працівника

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність

підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи. Формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, на яких вона повинна базуватися, врахування конкретних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою.

Обставини – все що формує зовнішнє і внутрішнє середовище на прийнятий момент розгляду предмету дослідження, тобто все те «що означає і характеризує місто, час, якість і спосіб його вдосконалення» [4].

Сьогодні науковцями розглядається багато різноманітних умов і обставин, що впливають на формування ефективної системи управління персоналом підприємства. Однозначності в їх поглядах щодо складу обставин як внутрішнього, так і зовнішнього середовища не має. Нами зроблена спроба скласти таку сукупність обставин, яка в найбільшій мірі впливає на побудову ефективної системи управління персоналом на кожному етапі формування системи.

Всі обставини зовнішнього середовища, що впливають на управління персоналом можна поділити на два рівні. До першого рівня належать обставини макросередовища (міжнародні, політичні, демографічні, правові і т.д.), а до другого – чинники безпосереднього оточення (місцевий ринок праці, його структура і динаміка, рівень освіти і культури).

Розрахунок потреби підприємства в персоналі обумовлено насамперед цілями та завданнями, які підприємство ставить перед собою. Адже для їх реалізації необхідні трудові ресурси. Цілі підприємства можуть бути довгостроковими, представлені у вигляді бізнес-стратегії або бізнес-плану. Чим ясніше представлена ціль підприємства, тим простіше буде визначити потреби в персоналі, необхідного для її реалізації. У підприємства зі стабільною довгостроковою стратегією потреби в персоналі не зазнають серйозних змін з року в рік, і планування цієї потреби не представляє

особливої складності. І, навпаки, якщо організація змінює стратегію – переходить до випуску нової продукції, освоєння нових ринків, ліквідації окремих сегментів бізнесу – розрахунок потреб як у кількості, так і в кваліфікації персоналу є процес більш складний. Виникають питання корегувати в цілому систему управління персоналом [4].

На діючих підприємствах система управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення встає перед менеджментом підприємств у випадках коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства. В кожному з цих випадків, вирішення питання про формування системи управління персоналом є, на наш погляд типовим і включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом.

Як було зазначено вище, модель системи управління персоналом, яка формується, складається під впливом певних обставин. При цьому набір їх сукупності на кожному етапі формування системи різний. Це відображено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Перелік обставин, які впливають на особливості формування системи управління персоналом підприємства

Етапи	Зміст робіт на етапах формування системи управління персоналом	Перелік умов, обставин і факторів
I	Формування нової організаційної структури або вдосконалення діючої Розробка штатного розкладу	Спеціалізація підприємства, масштаб та тип виробництва, форма власності, організаційно-правова структура та ін.
II	Набір персоналу згідно штатного розкладу, кількості і складності виконуваних операцій Розміщення персоналу за посадами та складністю робочих місць	Соціально-демографічні, науково-технічні, правові (регу- лювання у сфері праці та соціальної безпеки), рівень орга- нізації виробництва та праці, соціальний захист, охорона праці та ін., кадровий потенціал підприємства,його оцінка, професійно-кваліфікаційний рівень відношення між керівниками і іншими категоріями персоналу, трудові відносини з приводу обліку виробітку, оплати праці та ін.

III	Розробка регламентуючих документів щодо функцій які виконуються персоналом за кожною посадою Розробка положень «Про оплату персоналу», «Про формування розподілу і використання прибутку», «Про планування діяльності підприємства»	Організаційна культура, клімат в колективі, оплата праці, фінанси підприємства,підтримання кар'єри, перспективи розвитку, особисті цінності, активний саморозвиток, творчій підхід до роботи, ієрархія в прийнятті рішень, клімат в колективі та ін.
IV	Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефектив- ності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)	Корпоративна культура, дисципліна праці, мотивація, стимулювання персоналу. Знання, досвід, уміння персоналу, інновації

Вище викладене надає змогу зробити наступні висновки:

процес формування ефективної системи управління персоналом ускладнено недостатньо розробленою теоретико-методологічною базою;

обґрунтовано сукупність принципів, на яких повинна базуватися система управління персоналом на підприємстві, а використане групування принципів та обставин за станами дозволяє побудувати її економічно ефективною.

Отже, управління персоналом – це функція в рамках підприємства, що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють у самому підприємстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів.

Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій – колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у

прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання «людських ресурсів», підвищення активності персоналу, формування організаційної культури.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [47].

Мета управління полягає в ефективному використанні робочої сили та обмежених ресурсів для досягнення бажаного й можливого стану виробництва. Управління має бути безперервним. Це забезпечує нормальний морально-психологічний клімат в організації та ухвалення зважених рішень, які належним чином виконуватимуться. [5, с. 66].

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є отримання найефективнішої роботи персоналу та внесок у прибуток підприємства, який досягається завдяки їх забезпечення висококваліфікованими та зацікавленими працівниками через задоволення соціальних потреб людини на виробництво [39].

Успішне виконання встановлених цілей вимагає рішення таких задач в сфері управління персоналом :

підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;

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

повне та ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;

забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співробітництва;

закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу;

забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування і т.п.;

узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);

підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [2].

Відтак, само поняття управління персоналом у деякому ступені є умовним, оскільки передбачає не командування персоналом, а створення умов для найефективнішого використання людських ресурсів та кожного працівника окремо.

Для досягнення глобальної мети компанії реалізується група локальних цілей, яку можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1) [36].

Рис. 1.1. Цілі управління персоналом на підприємстві [36]

Таким чином, для досягнення головної цілі управління персоналом, варто зосередити увагу на трьох локальних цілях:

стабілізація кадрового потенціалу;

навчання персоналу;

розвиток кадрового потенціалу.

Отже, управління персоналом – це досить важливе соціально-економічне явище, яке на практиці проявляється у формі однієї з ключових функцій управління організацією. На сучасному етапі розвитку світової економіки все більше зростає значення людського інтелекту та компетентності працівників у сферах їх професійної діяльності. До найважливіших закономірностей управління персоналом відносяться закономірності синергії, інформованості і впорядкованості, розвитку, композиції. Через це специфіка людських ресурсів є дуже особливою. Це виражається в тому, що люди наділені інтелектом та емоціями, передбачити їх реакцію на робочі процеси складно. При цьому трудові відносини найманого працівника і роботодавця орієнтуються на довгостроковий термін, так як працівники свідомо обирають сферу діяльності, в якій хочуть працювати та розвиватися.

1.2. Методи та функції управління персоналом

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи [2, с.8].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

При всій різноманітності підприємств, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки:

залучають потрібну кількість працівників (способи підбору залежать від характеру і умов роботи підприємства);

проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання;

здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника (форми оцінки є різноманітними, як і типи підприємств);

тією чи іншою мірою ви нагороджують своїх працівників, тобто компенсують затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Отже, щоб успішно розвиватись, підприємство повинне управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом [40, с.23].

Управління персоналом здійснюється через певний механізм, який складається з елементів управління [46, с.72].

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об’єктом і суб’єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління – основна специфічна особливість управління [40, с.23].

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого – люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв’язку зі специфікою його об’єкта – людини [40, с.22].

Отже, система управління являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів підприємства [40, с.23].

Ефективна система управління персоналом повинна задовольняти таким критеріям (рис. 1.2) [46, с.73]:

орієнтація на стратегію;

комплексність (наявність усіх ключових функцій: оцінки, професійного розвитку, стимулювання, просування);

узгодженість (передбачає взаємну координацію перелічених функцій);

технологічність (наявність чітко прописаних моделей і процедур роботи)

гнучкість (можливість оперативної переорієнтації на нові стратегічні завдання);

активна залученість лінійного менеджменту;

налагодженість системи планування кар'єри і заміщень;

оптимальність системи розвитку;

чіткість системи внутрішніх комунікацій.

Рис. 1.2. Критерії задоволення ефективності системи управління персоналом [46, с.73]

Функції менеджменту персоналу – це окремі види управлінської діяльності, спрямованої на вирішення завдань і досягнення поставлених цілей. До загальних функцій менеджменту персоналу входять: планування, організація, керівництво, мотивація та контроль [46, с. 83].

Планування (визначення загальної стратегії тактики, оцінка потреб персоналу). Ця система реалізується в нормативних документах: статуті організації, її філософії, бізнес-плані, правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, положенні про оплату праці, положенні про кадрову службу. Планування діяльності спрямовано на оптимальне використання всебічних можливостей організації, у тому числі раціональне використання всіх видів ресурсів [46, с. 88].

Отже, призначення планування як головної функції менеджменту полягає у прагненні завчасно врахувати всі можливі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства. Розробляється комплекс заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і підприємством в цілому. При цьому забезпечується взаємне погодження виконання плану окремими структурними підрозділами за всім технологічним ланцюжком: наукові дослідження та розробка нових продуктів, їх виробництво і збут. Уся діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон’юнктури. Звідси випливає необхідність погодження планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збуту услід за змінами попиту на ринку [46, с. 91].

Організація (аналіз виробничих процесів, організація праці персоналу та умов на робочих місцях; складення графіків роботи; утворення системи просування персоналу). Досягнення цілей підприємством та економічного

успіху залежить від працівників підприємства, які виконують певні ролі і функції, а також їх відносин. Працівники підприємства та виконувані ними завдання знаходяться у постійній взаємозалежності і взаємозв'язку. Якщо не будуть чітко визначені та скоординовані відносини між людьми і організаційними підрозділами, то ефективність спеціалізації буде втрачено. Щоб плани були реалізовані, хтось повинен фактично виконувати кожне із завдань, що випливають із цілей підприємства. Для цього керівництво зобов'язано знайти ефективний спосіб поєднання ключових змінних, що характеризують завдання і людей. Для забезпечення синхронізації діяльності та взаємодії різних елементів підприємства застосовується функція організації менеджменту персоналу [46, с.95].

Керівництво (кадрова політика; визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, навчання і розвиток кар'єри працівників). Керівництво персоналом посідає центральне місце в менеджменті персоналу, оскільки саме повсякденна управлінська діяльність керівників різних рівнів забезпечує досягнення головних цілей підприємства. Керівництво персоналом як функція менеджменту призначена об'єднувати, координувати, взаємно погоджувати та інтегрувати всі функції в єдине ціле [46, с. 113].

Мотивація (організація оплати праці, мотивація та матеріальне заохочення персоналу). Результативність праці працівників підприємства залежить від докладених ними зусиль, їх характерних особливостей і можливостей, а також оцінки працівниками своєї ролі у спільній діяльності. При цьому обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки кожним працівником винагороди і впевненості в її отриманні.

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення цілей підприємства, тим самим задовольняючи їх особисті бажання та потреби [46, с. 122].

Контроль (оцінка діяльності персоналу). Здійснення контролю

допомагає вчасно фіксувати відхилення від нормального процесу роботи і попереджати або усувати їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей підприємства.

На сьогоднішній момент важливим фактом розвитку конкурентоспроможності підприємства і досягнення поставлених економічних цілей є ефективне управління персоналом.

Ефективність управління персоналом багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми [2].

Уміння виробити адекватні моделі та методи управління трудовими ресурсами дає змогу подолати велику кількість негативних тенденцій у розвитку підприємства, вийти підприємству на новий рівень виробничо-господарської діяльності [67].

Модель управління складається із узагальнюючої характеристики методів управління. Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління й усієї виробничо-економічної діяльності підприємства [67].

В своїй роботі, к.е.н., доцент О.А. Харун [67], приводить думку А.Єгоршіна, який вважає, що ефективна реалізація трудового потенціалу персоналу багато в чому залежить від тих способів і методів впливу на працівників, які застосовує керівник.

Найбільш розповсюдженою є класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства на адміністративні, економічні й соціально-психологічні, наведено на рис. 1.3.

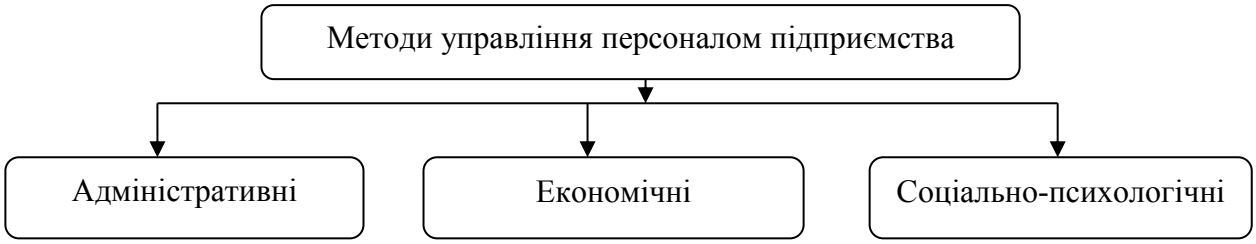

Рис. 1.3. Методи управління персоналом підприємства

Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [40, с.20]. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов’язковому виконанню, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень [45, с.36].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога» [71]. Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу. Організаційний вплив направлено на організацію процесу виробництва і управління і включає організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційно-методичне інструктування [32].

Адміністративні методи досить різноманітні і діють через такі механізми, як [58]:

правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, що є обов'язковими для виконання;

інструкції, організаційні схеми, нормування;

накази, розпорядження, які використовуються у процесі оперативного управління.

Так, найважливішим джерелом вітчизняного права в цілому, в тому числі і трудового, є Конституція України. Оскільки вона є основним законом, то має найвищу юридичну силу [37]. Всі інші закони та інші акти державних органів видаються на основі і відповідно до Конституції. Конституція закріплює основні права громадян як суб'єктів трудового права і відображає принципи трудового права.

Зведеними законодавчими актами про працю є Кодекс законів про працю України (КЗпП) [35], другий за юридичною силою нормативний акт у галузі праці – визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці.

Поряд з КЗпП діють і закони України, які також є джерелами трудового права, а саме:

Закон України «Про зайнятість населення» – визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття. визначає правові, економічні та організаційні основи працевлаштування і зайнятості населення та його захист від безробіття [22].

Закон України «Про оплату праці» – визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [24].

Закон України «Про відпустки» – 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 [20].

Закон України «Про охорону праці» – 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 [25].

Закон України «Про колективні договори і угоди» – визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [23].

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» – 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 [26].

До нормативно-правової бази управління персоналом належать угоди, що укладаються на різних (державному, галузевому, регіональному) рівнях для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і вповноважених ними органів. Підприємства повинні дотримуватися положень і норм генеральної, галузевої, регіональної угод під час розроблення власних нормативних документів, що стосуються сфери управління персоналом.

Згідно з вимогами трудового законодавства найменування посад, на які приймається на роботу персонал підприємства, повинні відповідати вимогам Класифікатора. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» є основним нормативно-правовим документом, який визначає професійні назви робіт (посад) для застосування в кадровій діяльності [33].

Господарська діяльність підприємства потребує чіткої організованості і підпорядкування персоналом певним правилам, які складаються з забезпечення системи управління персоналом внутрішніми нормативно-

правовими документами, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів належать Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір, Положення про структурний підрозділ підприємства, посадові інструкції, Інструкції з правил техніки безпеки та ін.

Таке організаційне регламентування визначає положення, у яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни [40, с.55].

На основі положень складається штатний розклад даного підрозділу, організовується його повсякденна діяльність. Застосування положень дозволяє оцінити результати діяльності підрозділу, приймати рішення щодо морального та матеріального стимулювання його працівників [32].

Організаційно-методичне забезпечення складають документи, які визначають норми, правила, характеристики, що використовуються для вирішення завдань кадрового менеджменту, зокрема: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; міжгалузеві норми та нормативи з праці; відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур у різних видах економічної діяльності.

Також, до актів організаційно-методичного інструктування відносять :

посадові інструкції, які встановлюють права та функціональні обов'язки управлінського персоналу;

методологічні вказівки (рекомендації), що описують виконання комплексів робіт, пов'язаних між собою і, які мають загальні цільові призначення;

методичні інструкції, які визначають порядок, методи і форми роботи для вирішення окремої техніко-економічної задачі;

робочі інструкції, які визначають послідовність дій, з яких складається управлінський процес. В них вказується порядок дій для виконання процесів оперативного управління.

Розпорядчий вплив виражається в формі наказу, розпорядження або вказівки, і які є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються, щоб забезпечити додержання, виконання та застосування діючого законодавства та інших нормативних актів, а також для надання юридичної сили управлінським рішенням [32].

Економічні методи управління – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації [32].

Економічні методи – це сукупність засобів та інструментів, які створюють економічні умови, що спонукають робітників діяти у потрібному напрямі і добиватися вирішення завдань, котрі стоять перед ними.

Завдяки економічним методам можна підвищити дієвість та результативність економічних важелів і стимулів, які спонукають членів трудового колективу до ефективної роботи [17].

Таким чином, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. За способами впливу економічні методи відомі як «методи пряника» [57].

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв’язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому [58].

Цей метод має дві основні цілі:

1) створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і поважних (довірчих) відносин між керівником і підлеглими;

2) надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівників, що в результаті призведе до підвищення задоволеності і, як наслідок, ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому. Соціально-психологічні методи управління задіють механізми, які

спираються на моральні і емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому колективі. Ці методи впливають на людину через задоволення і переконання, застосовуючи різні методики: переконання, навіювання, «зараження ідеєю».

Соціально-психологічні методи виражаються в створенні колективу, вихованні в ньому сприятливої атмосфери, плануванні соціального розвитку, в постійному вдосконаленні стилю керівництва. Базуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як «методи переконання» [57].

Таким чином, щоб вплив на колектив було найбільш результативним, необхідно формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, знання моральних і психологічних особливостей окремих працівників, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання. Для цих цілей при управлінні підприємством застосовуються соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв’язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер, тобто особистий приклад, авторитет. Необхідність використання цих методів очевидна, так як вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, приймати оптимальні управлінські рішення. Успіх діяльності певного підприємства залежить від правильного застосування різних форм соціально-психологічних впливів, які і формують здорові міжособистісні відносини.

Підводячи підсумок, можна сказати про те, що в цілому методи управління займають провідне місце в управлінні підприємством, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління взаємопов’язані і мають використовуватися в комплексі.

1.3. Сучасні системи управління персоналом підприємства

Управління підприємством, яке працює в ринкових умовах, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу [34].

Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації. Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства [64].

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища [59].

Відзначимо, що усталені традиційні методи управління трудовим потенціалом підприємств варто доповнити інноваційними методами. При цьому [3] той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом.

На думку І.М. Дашко [14] під персонал-технологією, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом,

система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Сучасні персонал-технології можна об’єднати в такі групи [68]:

персонал-технології запозиченої праці (аутсорсинг, аутстафінг, лізінг);

навчальні персонал-технології (коучинг);

персонал-технології підбору та наймання персоналу (рекрутинг, хедхантинг, скринінг, «плетіння мереж», прямий пошук);

персонал-технології підвищення ефективності праці (реінжиніринг);

персонал-технології стимулювання персоналу (внутрішній маркетинг);

персонал-технології контролю праці («таємний покупець»);

інформаційні персонал-технології (АРМ працівника, інформаційна система управління персоналом).

Схематично персонал-технології представлені на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Сучасні персонал-технології, як основа формування ефективної системи управління персоналом підприємства [68]

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом. Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу [7].

Слово «аутсорсинг» в своїй основі є неологізмом, утвореним з об'єднання трьох англійських слів "outside-resource-using", що означають використання послуг із зовнішніх джерел [3].

Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління трудовим потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів [67].

Аутстафінг – це своєрідна «оренда» працівників, які перебувають у трудових відносинах з іншим роботодавцем. Предметом договору аутстафінгу є послуга з надання компанією-аутстафером (виконавцем) своїх працівників для виконання ними робіт у замовника.

Такий персонал фактично працюватиме у замовника та буде частиною команди його працівників. Однак при цьому основні функції роботодавця такого персоналу, включаючи виплату заробітної плати, виконує саме стороння організація – провайдер послуг [30].

Лізинг персоналу є складовою частиною сучасного інноваційного управління персоналом і означає підбір кадрів на тимчасові робочі місця. Це своєрідна коротко - чи середньострокова оренда персоналу іншої фірми.

Важливим складником системи управління персоналом є його формування, який включає його підбір та прийняття. Керівництво кожної компанії прагне забезпечити компанію персоналом найвищої кваліфікації. У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг [7].

Найпростіший, «поверхневий підбір» персоналу – це скринінг. Він здійснюється за формальними ознаками: освітою, віком, родом, досвідом роботи. За його допомогою здійснюється пошук потрібної допоміжної та обслуговуючої ланки персоналу, включаючи формальні якості: досвід роботи, вік, стать, освіту тощо. Таким чином, найбільш популярні вакансії переважно закриваються за допомогою скринінгу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики й ділові якості претендента [15]. Як показує дослідження О. Третяк, такий спосіб підбору персоналу використовується із залученням рекрутингових агентств, які здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи існуючі бази кандидатів [64, с. 393].

Хедхантинг – передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [7]. Причому самі кандидати частіше за все не знаходяться в активному пошуку нової роботи, і потрібно чимало зусиль для того, щоб зацікавити їх розглянути кадрову пропозицію, не кажучи про те, щоб спонукати змінити місце роботи [69].

При застосуванні технологій «плетіння мереж» і «прямий пошук» використовують власні зв’язки для пошуку потрібних кандидатів; при прямому пошуку разом із замовником визначається компанія для потенційного кандидата, з’ясовується його можлива посада, на основі чого потенційні претенденти отримують ділову пропозицію [8].

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу [64].

У своїй роботі к.е.н., доцент Волянська-Савчук Л.В. [7], коучинг відносить до групи навчальних персонал-технологій, який здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.

Коучингові технології застосовуються з метою мотивації персоналу, його оцінки та розвитку, вирішення конфліктних ситуацій і врегулювання взаємовідносин всередині колективу та покликані вирішити такі завдання [49]:

створити комфортну та творчу атмосферу в колективі;

максимально ефективно використовувати трудовий потенціал персоналу;

заохотити ініціативність працівників;

створити корпоративну культуру на підприємстві;

організувати ефективну систему розвитку персоналу;

мотивувати працівників за допомогою нематеріальних стимулів;

створити необхідні умови для самовдосконалення та особистого розвитку працівників, виявити їх творчі та професійні здібності.

Коучінг – це форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передання знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому методом співбесіди, консультації, порад і методом завдань, що ускладнюються, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання [59]. Коучінг як безперервне співробітництво допомагає досягти реальних результатів у особистому та професійному житті. Результатом коучінгу є поглиблення знань, що сприяє самовдосконаленню працівника.

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві. У цьому випадку

йдеться про реінжиніринг. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства [7].

Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу. Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику "Таємний покупець" ("Mistery Shopping"). Метод полягає [7] в прихованому спостереженні за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівником правил і норм під час здійснення професійних обов’язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології

пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення [7].

Послідовність використання основних методів охоплює всі стадії ефективного управління персоналом і дає змогу сформувати таку систему управління, яка впливатиме на раціональне використання трудового потенціалу підприємства.

Управління персоналом ефективне настільки, наскільки успішно цей персонал використовує свій потенціал для реалізації окреслених йому цілей. При цьому до уваги потрібно взяти здатність реалізовувати потенціал зусиллями не тільки управлінського персоналу, а й трудового колективу в цілому [59].

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства передбачають потребу в удосконаленні принципово новітніх заходів у системі управління персоналом із розумінням того, що першочерговим резервом підприємства є працівники, які забезпечують конкурентоспроможність. Оскільки ринкове середовище функціонування підприємств постійно змінюється, технології, на яких базується ефективність управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, для побудови високоефективної системи управління персоналом.

Висновки до розділу 1

Головним ресурсом підприємства є люди, тобто персонал підприємства. Саме персонал здатний організувати роботу підприємства в заданому напрямі й забезпечити досягнення кінцевої мети.

На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення понять «персонал» та «управління персоналом», запропоновано персонал підприємства розглядати, як сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які мають необхідну професійну

підготовку або досвід практичної робити та їх склад може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а управління персоналом підприємства, як комплексну систему планомірного впливу організаційних, економічних та соціальних заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його потенціалу задля досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Продуктивність підприємства залежить від ефективної системи управління персоналом. В загальному вигляді управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Від правильно підібраного складу персоналу, від розуміння працівниками місії, стратегії та цілей підприємства залежить підвищення рівня фінансових результатів діяльності підприємства.

Головною метою системи управління персоналом є створення необхідної бази забезпечення підприємства кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Таким чином задля здійснення успішного розвитку підприємство повинне управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати та удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів, які у сукупності являють собою систему управління персоналом.

Окремі види управлінської діяльності, спрямованої на вирішення завдань і досягнення поставлених цілей є функції менеджменту персоналу. До загальних функцій менеджменту персоналу входять: планування, організація, керівництво, мотивація та контроль.

Виділяють три групи методів та разом з функціями управління персоналом, у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар’єрний ріст.

В сучасних ринкових умовах усталені традиційні методи управління підприємств варто доповнити інноваційними методами. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються персонал-технологією або технологією управління персоналом.

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Приватне науково-виробниче підприємство «Укрполітехсервіс» зареєстровано 29.01.1998 року.

Організаційно-правова форма підприємства – приватне підприємство. Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Тобто, приватне підприємство створюється виключно на основі приватної власності однієї або кількох фізичних осіб чи юридичної особи.

Органами управління та контролю підприємства є збори учасників та директор. Вищим органом товариства є збори учасників. Директор підзвітний зборам учасників і організовує виконання його рішень. Для забезпечення контролю за діяльністю директора, збори учасників обирають ревізійну комісію. Вона здійснює перевірки фінансово–господарчої діяльності і складає висновок з річних звітів та балансу товариства. Без висновку ревізійної комісії збори учасників не мають право затвердити баланс товариства.

На сьогоднішній день, основним видом діяльності ПНВП «Укрполітехсервіс» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, згідно КВЕД (класифікація видів економічної діяльності).

Окрім цього підприємство займається й іншими видами діяльності серед яких, можна виділити:

діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

надання інших індивідуальних послуг, які не включені в інші категорії;

надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ПНВП «Укрполітехсервіс» один з чільних українських ритейлерів з понад 80 торговельних об'єктів по всій території країни. Крім торгівельних мереж, бізнес−інтереси підприємства охоплюють виробництво продуктів харчування.

ПНВП «Укрполітехсервіс» впроваджує сучасні рішення в усіх напрямах діяльності. Інвестиції в покращення бізнес-процесів допомагають підприємству утримувати провідні позиції на ринку ритейлу. Завдяки логістиці торгівельних мереж через власні розподільні центри налагоджено своєчасне постачання магазинам продуктів харчування по всій Україні. Крім того, функціонує власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

З початку свого заснування у 1998 році фокусується на інноваційному вдосконаленні бізнесу, створює нові можливості для ринку та стимулює розвиток галузі загалом.

ПНВП «Укрполітехсервіс» встановила надійні партнерські стосунки з провідними постачальниками в Україні та за її межами. Наші контракти є вигідними для обох сторін, адже ми укладаємо їх на тривалий період часу та закуповуємо товар за єдиною ціною для всіх магазинів торговельних мереж одночасно.

У роботі з постачальниками ПНВП «Укрполітехсервіс» керується інтересами гостей, адже підприємство повинно забезпечити своїм споживачам оптимальний асортимент, справедливі ціни і якісний сервіс. Саме на цьому ґрунтується успіх бізнесу. Тому найважливіше у співпраці — виконання всіх умов контракту, що укладається з постачальником. Замовлення на виробництво продуктів для підприємства розміщує переважно на виробничих потужностях вітчизняних виробників. У портфелі виробників кожного місяця з’являється дедалі більше компаній, які володіють брендами-лідерами на українському ринку.

Запорукою успішного управління персоналом є розвинена техніко-економічна і фінансова база підприємства. Рівень техніко-економічних і фінансових показників має безпосередній вплив на фінансування процесів підбору, адаптації, розвитку персоналу, на забезпечення зростання продуктивності праці і відповідно матеріального стимулювання праці, зростання витрат на формування соціальної інфраструктури підприємства.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Тобто, під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Для висвітлення структурних взаємозв'язків основних рівнів і підрозділів підприємства, їхньої підпорядкованості на практиці створюється схеми організаційної структури управління.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але самої розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, до якої належить організаційна структура ПВНП «Укрполітехсервіс».

Основу лінійно-функціональних структур складає так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх мети і задач.

При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середи. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і

процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто вищого ешелону управління.

До організаційної структури ПВНП «Укрполітехсервіс» входять такі служби як: бухгалтерія, відділ реклами та збуту та ін.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

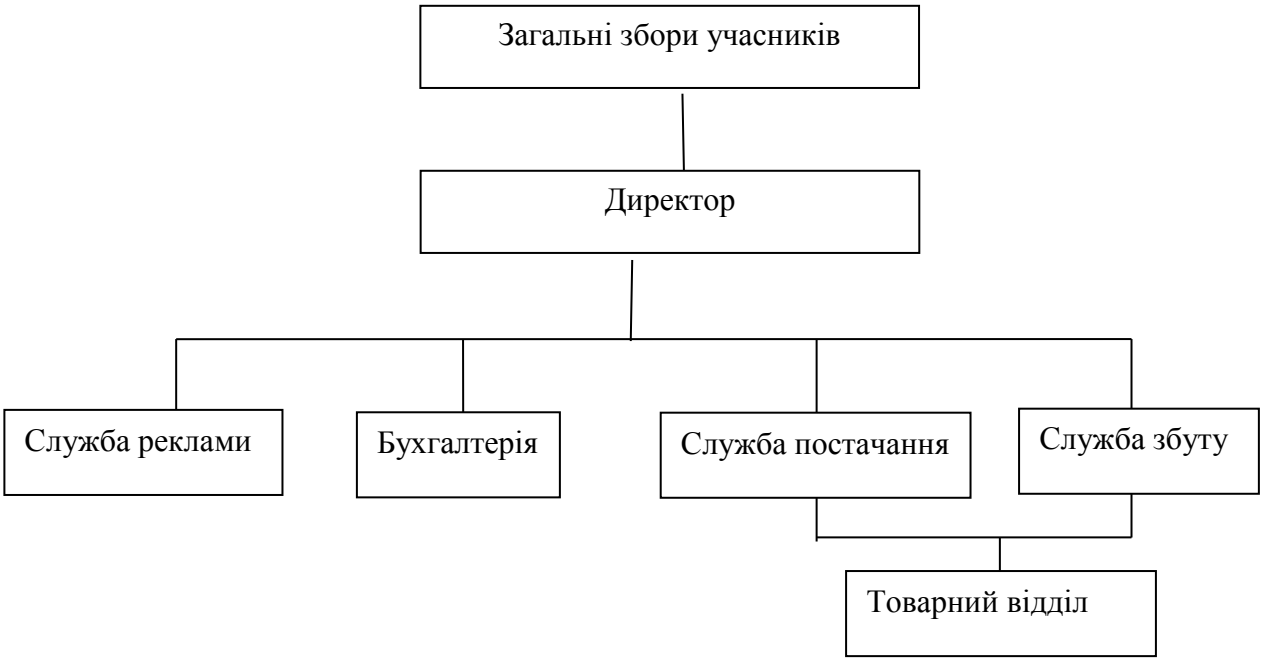

Рис. 2.1. Організаційна структура ПНВП «Укрполітехсервіс»

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень).

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. У підприємства організаційна структура є лінійно – функціональною. Елементами структури є окремі робітники, відділи та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Основна ознака лінійно-фунуціональної організаційної структури - це наявність виключно лінійний зв’язків.

Перевагами такого типу структури є:

чіткість і простота взаємодії;

надійний контроль та дисципліна;

оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліками такого типу структури є:

потреба у керівниках універсальної кваліфікації;

обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

перевантаження вищого керівництва;

можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції, що ми і спостерігаємо на нашому підприємстві.

Техніко-економічний аналіз – комплексне дослідження виробничо-господарської діяльності галузей матеріально-виробничого об’єднання, підприємств та їх підрозділів для виявлення впливу розвитку техніки, технології та організації виробництва на виробничо-господарську практику].

Нині роль техніко-економічного аналізу зросла, бо основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують

самостійно. Звідси й випливає потреба в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства проводиться за два роки. Основними джерелами для збирання інформації і проведення аналізу повинні бути: фінансова звітність підприємства за 2 попередні роки (додаток А).

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.1.

За результатами таблиці видно, що структура персоналу на підприємстві не змінилася. Як і в 2019 році, так і в 2020 році найбільшу кількість персоналу складають спеціалісти та службовці, в 2020 році їх кількість зросла на 9 осіб. Інша ситуація з адміністративно-управлінським персоналом. В 2019 році управлінський персонал склав 7 осіб, що на 1 особу більше, ніж в 2020 році

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			попередній рік	звітний рік	в абс. виразі (+,-)	в %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2 817 028	3 519 470	702 442	24,94
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 873 135	2 336 201	463 066	24,72
3	Інші операційні доходи	тис. грн.	13 674	15 240	1 566	11,45
4	Інші доходи	тис. грн.	29 464	108 515	79 051	268,3
5	Витрати на збут	тис. грн.	435 578	575 758	140 180	32,18

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7
6	Інші операційні витрати	тис. грн.	321	1 417	1 096	341,43
7	Інші витрати	тис. грн.	27 548	88 816	61 268	222,4
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	21 090	20 948	-142	-0,67
9	Середньоспискова чисельність працівників, в тому числі за категоріями:	осіб	75	84	9	12,0
9.1	основні робітники	осіб	7	8	1	14,29
9.2	спеціалісти, службовці	осіб	61	70	9	14,75
9.3	адміністративно-управлінський персонал	осіб	7	6	-1	-14,29
10	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	–	157 035,5	–	–
11	Чистий прибуток	тис. грн.	425 155	475 094	49 939	11,75

Робітників стало більше на 14,29% в 2020 році, ніж в попередньому році.

Також необхідно відмітити те, що чистий дохід від реалізації продукції в 2019 році збільшився на 702442 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком, а в відносному виразі це становить 24,94%, тобто за цим показником спостерігається позитивна динаміка. В той же час, можна спостерігати, що собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 463066 тис. грн. в абсолютному виразі та 24,72% – у відносному. Тобто, ми можемо спостерігати функціональну залежність між собівартістю реалізованої продукції та чистим доходом від реалізації продукції.

В 2019 році такі показники як: інші операційні доходи та інші доходи збільшилися на 1566 тис. грн. та 79051 тис. грн. відповідно в абсолютному виразі; та на 11,45% і 268,3% відповідно у відносному виразі. Така динаміка цих показників є позитивною для підприємства.

Необхідно звернути увагу, що в результаті збільшення показників

доходу, збільшувалися і показники витрат, а саме: витрати на збут, інші операційні витрати, інші витрати. Однак слід зазначити, що зменшилися лише адміністративні витрати. Розглянемо зміни у кожному з цих показників окремо.

Витрати на збут зросли в 2020 році на 140180 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком, що в відносному виразі складає 32,18%. Відхилення інших операційних витрат в абсолютному виразі склало 1096 тис. грн., у відносному виразі – 341,43%, тобто майже в 3,5 рази. Інші витрати збільшилися на 61268 тис. грн.; та на 222,4% у відносному виразі. Динаміку в сторону зменшення відображають тільки адміністративні витрати в порівняні з 2019 роком, вони зменшилися на 142 тис. грн., тобто у відносному виразі зменшилися на 0,67%.

Як бачимо з таблиці, середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2020 році склала 157035,5 тис. грн.

Чистий прибуток збільшився аж на 11,75%, що в абсолютному виразі дорівнює 49939 тис. грн., в порівнянні з 2019 роком, це свідчить про позитивну динаміку функціонування підприємства.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства необхідно розрахувати наступні показники: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоємність, фондовіддача, фондоємність.

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів: праці капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Вона відбиває взаємозв’язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво.

Продуктивність праці визначається за наступною формулою:

$$ПП = \frac{V}{Ч}; \tag{2.1}$$

де ПП – продуктивність праці, тис.грн./особу;

V – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

Ч – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Матеріаловіддача – це відношення вартості випущеної продукції до суми матеріальних витрат. Цей показник характеризує віддачу матеріалів, тобто, скільки випущено продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів (сировини, палива, енергії і т.ін.). Для розрахунку використовується наступна формула:

$$Mm = \frac{MB}{BП}; \tag{2.2}$$

де Mm – матеріаловіддача,грн./грн.;

МВ – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

ВП – вартість випущеної продукції, тис. грн.

Матеріалоємність показує, скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції. Розрахунок матеріалоємності підприємства проводиться за формулою:

$$\text{Мт} = \frac{\text{ВП}}{\text{МВ}}; \tag{2.3}$$

де Mm – матеріалоємність, грн./грн;

МВ – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

ВП – вартість випущеної продукції, тис. грн.

Розраховані техніко-економічні показники представлені у табл.2.2.

Таким чином, в результаті розрахунку техніко-економічних показників діяльності підприємства отримали наступні висновки:

продуктивність праці, розрахована на одного працюючого, у звітному році зросла на 4338,1 грн./особа, що у відносному виразі складає 11,55% і позитивно відображається на діяльності підприємства;

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміни	
			попередній рік	звітний рік	в абс. виразі (+,-)	у %
1	продуктивність праці	грн./особа	37560,37	41898,45	4338,1	11,55
2	матеріаловіддача	грн/грн	53,02	61,52	8,50	16,03
3	матеріалоємність	грн/грн	0,019	0,016	-0,003	-13,82

матеріаловіддача порівняно з попереднім роком збільшилася на 16,03% у відносному виразі, тобто на 16,03% більше випущеної продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів;

матеріалоємність зменшилася на 13,82%, що показує на скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції.

Розглянемо таблицю 3.3, в якій були проаналізовані техніко-економічні показники основних фондів підприємства.

Найбільш узагальнюючим показником використання основних фондів є фондовіддача, яка визначається відношенням обсягу випущеної продукції до вартості основних виробничих фондів:

$$Фв = \frac{Q}{ОФ}; \tag{2.4}$$

де Фв – фондовіддача, грн./грн;

Q – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

Фондоємність – показник, зворотний фондовіддачі, він характеризує величину основних виробничих фондів, що припадає на 1 грн. продукції і розраховується за наступною формулою:

$$Фє = \frac{1}{Фв}; \quad (2.5)$$

де Фє – фондоємність, грн/грн;

Фв – фондовіддача, грн/грн

Важливим показником, який певною мірою характеризує забезпеченість підприємства основними фондами, є фондоозброєність. Фондоозброєність показує, яка частина вартості основних виробничих фондів припадає на одного працівника основної діяльності або одного робітника і розраховується за наступною формулою:

$$Фо = \frac{ОФ}{Ч}; \quad (2.6)$$

де Фо – фондоозброєність, тис. грн./особа

Ч – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт зносу ОЗ характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів і розраховується за наступною формулою:

$$Кзн = \frac{Сзн}{Впоч} \quad (2.7)$$

де Сзн – сума зносу, тис. грн.;

Впоч – первісна вартість фондів, тис. грн.

За результатами аналізу техніко-економічних показників основних фондів підприємства можна зробити такі висновки: знос основних засобів збільшився на 5,94% у порівнянні з попереднім роком; в 2019 році на 1 гривню вартості основних засобів приходилося 17,94 тис. грн. продукції, а в 2020 році – 22,41тис. грн.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники основних фондів підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміни	
			попередній рік	звітний рік	в абс. виразі (+,-)	у %
1	Фондовіддача	грн./грн;	17,94	22,41	4,47	24,94
2	Фондоємність	грн./грн	0,06	0,04	-0,02	-33,3
3	Фондоозброєність	грн./особа	–	3738,94	–	–
4	Коефіцієнт зносу ОЗ		44,70	47,36	2,66	5,94

Збільшення фондовіддачі на 4,47 тис. грн., та на 24,94% у відносному виразі свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів, що є позитивним явищем в економіці підприємства; зменшився показник фондоємності в 2020 році і склав на 1 гривню валової продукції – 0,04 тис. грн. вартості основних фондів. фондоозброєність підприємства на 1 робітника склала 3738,94 тис. грн./особу. Основними шляхами підвищення фондовіддачі основних фондів є збільшення обсягу виробництва валової (товарної) продукції за рахунок більш інтенсивного їх використання і зниження середньорічної вартості цих фондів за рахунок ліквідації зношених у виробництві основних засобів.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Для прийняття стратегічно важливих для підприємства рішень, неможливо не мати уяви про фінансовий стан підприємства. Для отримання повноцінного аналізу діяльності підприємства необхідно провести фінансовий аналіз підприємства. Метою фінансового аналізу підприємства є оцінка його фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які зложилися в результаті господарської діяльності підприємства за кілька останнього років, визначення факторів, які вплинули на ці зміни, і прогнозування майбутнього

фінансового стану підприємства. Результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо наступної діяльності підприємства, його реструктуризації тощо.

Фінансовий аналіз – це спосіб нагромадження, трансформації, використання фінансової інформації з метою: оцінити поточний і перспективний фінансовий стан підприємства, оцінити доцільні темпи розвитку підприємства з позиції їхнього фінансового забезпечення, виявити можливі джерела фінансових ресурсів, спрогнозувати положення підприємства на ринку капіталів.

Фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, що характеризується системою показників, що відбивають наявність, розміщення, використання фінансових ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань перед державою й іншими суб'єктами, що господарюють. Джерелом інформації для проведення аналізу фінансового стану підприємства є баланс та звіт про фінансові результати. За сучасних ринкових умов значення звітності полягає в тому, що вона є джерелом інформації про результати фінансово-господарської діяльності підприємств; за відповідними показниками керівництво суб’єкта господарювання аналізує діяльність, одержує інформацію для подальшого її планування, тощо. Тому найбільш повне розуміння цього поняття є досить важливим та невід’ємним елементом досягнення незалежності та стабільності на зовнішньому ринку [31, с. 17]. В даному розділі буде проведений фінансовий аналіз за допомогою балансу та звіту про фінансові результати (додаток А).

Одним із типів аналізу балансу є горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву та активу. Сутність горизонтального аналізу полягає у наступному: в балансі підприємства проводяться розрахунки у абсолютному та відносному порівнянні кожної позиції балансу за певний період. Цінність результатів даного аналізу суттєво знижується в умовах інфляції, але дані можна використовувати у міжгосподарських порівняннях [31, с. 117]. На основі балансу складено горизонтальний аналіз активу балансу підприємства

ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» який наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз активу балансу

ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС», тис. грн.

Актив	Код рядка	2019	2020	Абсолютні значення, грн	Відсоткові значення, %
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	293	243	-50	-17,06
первісна вартість	1001	327	388	61	18,65
накопичена амортизація	1002	34	145	111	326,47
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1322	1799	477	36,08
Основні засоби	1010	146 655	167 416	20761	14,16
первісна вартість	1011	265 221	318 050	52829	19,92
знос	1012	118566	150634	32068	27,05
Інвестиційна нерухомість	1015	212	1 861	1649	777,83
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	140 000	140 000	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 215	6 676	1 461	28,02
Відстрочені податкові активи	1045	0	3 864	3 864	
Інші необоротні активи	1090	0	0		
Усього за розділом I	1095	293697	321859	28 162	9,59
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	12 990	3 724	-9 266	-71,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 744	14 727	5 983	68,42
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	10 953	16 374	5 421	49,49
з бюджетом	1135	89	212	123	138,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 375	37 614	36 239	2635,56
Поточні фінансові інвестиції	1160	46 000	0	-46 000	-100,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 019	83 440	27 421	48,95
Витрати майбутніх періодів	1170	1 781	1 656	-125	-7,02
Інші оборотні активи	1190	8 212	11 221	3 009	36,64

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Усього за розділом II	1195	146163	168968	22 805	15,60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0		
Баланс	1300	439860	490827	50 967	11,59

При проведенні горизонтального аналізу активу можна помітити, що фінансові інвестиції збільшилися на 505,3 тис. грн., тобто фінансові вливання здійснюються і це приводить до розвитку підприємства. У 2020 році знизилася довгострокова дебіторська заборгованість на 801 тис. грн., тобто були виплачені дебіторські грошові кошти. Підвищення запасів незавершеного виробництва може призвести до «заморожування» грошових коштів, тому є негативним, що запаси незавершеного виробництва на початку періоду складали 103,4тис. грн, а на кінець збільшились до 188,2тис. грн., тобто на 1,82 %, але є позитивним те, що запаси готової продукції знизилися на 4,2тис. грн. Також позитивним є те, що на 7 тис. грн підвищуються грошові кошти у національній валюті, що робить підприємство більш ліквідним. Але говорячи загалом негативним є те, що оборотні активи знижуються на 202,1тис. грн.

Горизонтальний аналіз пасиву балансу (табл. 2.5) показав, що величина власного капіталу залишилася збільшилася на 1417,9 тис. грн.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз пасиву балансу підприємства ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС», тис грн.

Пасив	Код рядка	2019	2020	Абсолютні значення,грн	Відсоткові значення, %
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0		
Капітал у дооцінках	1405	0	0		
Додатковий капітал	1410	271	218	-53	-19,56
Резервний капітал	1415	0	0		

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-70 708	-66 768	3940	-5,57
Неоплачений капітал	1425	0	0		
Вилучений капітал	1430	0	0		
Усього за розділом I	1495	-70 437	-66550	3887	-5,52
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0		
Довгострокові кредити банків	1510	149 263	118 658	-30605	-20,50
Інші довгострокові зобов'язання	1515	98 214	149 262	51048	51,98
Довгострокові забезпечення	1520	2 833	4 152	1319	46,56
Цільове фінансування	1525	0	0		
Усього за розділом II	1595	250310	272072	21762	8,69
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	12759	0	-12759	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	48013	41 541	-6472	-13,48
товари, роботи, послуги	1615	97 930	224361	126431	129,10
розрахунками з бюджетом	1620	1 528	1 805	277	18,13
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	869	1 112	243	27,96
розрахунками з оплати праці	1630	2 269	2 863	594	26,18
Поточні забезпечення	1660				
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0		
Інші поточні зобов'язання	1690	96 619	13 623	-82996	-85,90
Усього за розділом III	1695	259987	285305	25318	9,74
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0		
Баланс	1900	439860	490827	50967	11,59

Нерозподілений прибуток збільшився на 639,7 тис. грн. Поточні зобов'язання підприємства за рік знизилися на 2317,7тис. грн за рахунок підвищення кредитної заборгованості за товари роботи та послуги на 36,7 тис. грн. Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування знизилися на 4,8 тис. грн. За іншими поточними зобов'язаннями зменшилася заборгованість

на 2270,5 тис. грн.

Велике значення для оцінки фінансового стану має вертикальний аналіз балансу, який дає уявлення про фінансовий облік у виді відносних показників. Ціль такого аналізу - розрахунок питомої ваги окремих статей в підсумку балансу та оцінка його змін. За допомогою вертикального аналізу можна проводити міжгосподарські порівнювання підприємств, а відносні показники згладжують негативний вплив інфляційних процесів . Як показали проведені розрахунки, збільшення валюти балансу відбулося за рахунок збільшення довгостроковий фінансової заборгованості, запасу готової продукції, поточних фінансових інвестицій, та грошових коштів в іноземній валюті. Вертикальний аналіз активу та пасиву балансу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» представлений у табл. 2.6 – 2.7.

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз активу балансу підприємства ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Актив	Код рядка	2019	2020	Питома вага, %		Зміни за період, %
				на початок періоду	на кінець періоду	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	293	243	0,07	0,05	-0,02
первісна вартість	1001	327	388	0,07	0,08	0,00
накопичена амортизація	1002	34	145	0,01	0,03	0,02
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1322	1799	0,30	0,37	0,07
Основні засоби	1010	146 655	167 416	33,34	34,11	0,77
первісна вартість	1011	265 221	318 050	60,30	64,80	4,50
знос	1012	118566	150634	26,96	30,69	3,73
Інвестиційна нерухомість	1015	212	1 861	0,05	0,38	0,33
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0,00	0,00	0,00

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	140 000	140 000	31,83	28,52	-3,31
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 215	6 676	1,19	1,36	0,17
Відстрочені податкові активи	1045	0	3 864	0,00	0,79	0,79
Інші необоротні активи	1090	0	0	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	1095	293697	321859	66,77	65,57	-1,20
II. Оборотні активи				0,00	0,00	0,00
Запаси	1100	12 990	3 724	2,95	0,76	-2,19
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 744	14 727	1,99	3,00	1,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				0,00	0,00	0,00
за виданими авансами	1130	10 953	16 374	2,49	3,34	0,85
з бюджетом	1135	89	212	0,02	0,04	0,02
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0,00	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 375	37 614	0,31	7,66	7,35
Поточні фінансові інвестиції	1160	46 000	0	10,46	0,00	-10,46
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 019	83 440	12,74	17,00	4,26
Витрати майбутніх періодів	1170	1 781	1 656	0,40	0,34	-0,07
Інші оборотні активи	1190	8 212	11 221	1,87	2,29	0,42
Усього за розділом II	1195	146163	168968	33,23	34,43	1,20

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0,00	0,00	0,00
Баланс	1300	439860	490827	100,00	100	0,00

В результаті проведених розрахунків можна зробити висновок, що принципових змін в структурі активу балансу не відбулося. В результаті аналізу активу балансу встановлено, що найбільша питома вага у результаті балансу мають оборотні активи – 53,90% на кінець звітного року. Їх величина за минулий рік підвищилася на 0,71%. При цьому найбільша питома вага у результаті розділу складають дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 24,38% на кінець звітного періоду та виробничі запаси – 13,26% на кінець звітного періоду.

Частка необоротних активів у результаті балансу за звітний період збільшилася з 3,8 % до 2,5 %. З них найбільша питома вага у результаті розділу мають основні засоби 1,1 % на кінець 2019 року, вартість яких збільшилася на 2,6 % у наступному році. Довгострокова дебіторська заборгованість за товари роботи на послуги значно зменшилася (з 34,3 % до 7,3 %) від вартості оборотних активів у 2020 році.

В ході аналізу структури пасиву балансу слід зазначити, що частка власного капіталу на початок року складає 3,4%, а на кінець року – 105,6%. Найбільша питома вага у результаті розділу має нерозподілений прибуток , який за рік зменшився з 15,1% у структурі власного капіталу до 40,2% у 2020 році.

Таблиця 2.7

Вертикальний аналіз активу балансу підприємства

ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Актив	Код рядка	2019	2020	Питома вага, %		Зміни за період, %
				на початок періоду	на кінець періоду	
1	2	3	4	5	6	7
І. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	1410	271	218	0,06	0,04	-0,02
Резервний капітал	1415	0	0	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-70 708	-66 768	-16,08	-13,60	2,47
Неоплачений капітал	1425	0	0	0,00	0,00	0,00
Вилучений капітал	1430	0	0	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом І	1495	-70 437	-66550	-16,01	-13,56	2,45
ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				0,00	0,00	0,00
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	1510	149 263	118 658	33,93	24,18	-9,76
Інші довгострокові зобов’язання	1515	98 214	149 262	22,33	30,41	8,08
Довгострокові забезпечення	1520	2 833	4 152	0,64	0,85	0,20
Цільове фінансування	1525	0	0	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом ІІ	1595	250310	272072	56,91	55,43	-1,48
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення				0,00	0,00	0,00

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Короткострокові кредити банків	1600	12759	0	2,90	0,00	-2,90
Поточна кредиторська заборгованість за:				0,00	0,00	0,00
довгостроковими зобов'язаннями	1610	48013	41 541	10,92	8,46	-2,45
товари, роботи, послуги	1615	97 930	224361	22,26	45,71	23,45
розрахунками з бюджетом	1620	1 528	1 805	0,35	0,37	0,02
у тому числі з податку на прибуток	1621			0,00	0,00	0,00
розрахунками зі страхування	1625	869	1 112	0,20	0,23	0,03
розрахунками з оплати праці	1630	2 269	2 863	0,52	0,58	0,07
Поточні забезпечення	1660			0,00	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	1690	96 619	13 623	21,97	2,78	-19,19
Усього за розділом III	1695	259987	285305	59,11	58,13	-0,98
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0,00	0,00	0,00
Баланс	1900	439860	490827	100,00	100	0,00

Як позитивну тенденцію слід розглядати зменьшення питомої ваги поточних зобов'язань з 111,7% на початок року до 34,5% на кінець року.

У розділі поточних зобов'язань, найбільшу питому вагу склала кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (30,1% у 2019 році, 31,2% у 2020 році).

2.3. Аналіз системи управління персоналом ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні організації. Сьогодні вже не потрібно нікому доводити, що із усіх ресурсів головний ресурс господарства – це люди. Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що люди, на відміну від предметних факторів виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу.

Персоналом підприємства загально прийнято називати колектив працівників, котрі закріплені за конкретним підприємством, які мають певну професійну підготовку і досвід практичної роботи [36].

Свою діяльність ПНВП «Укрполітехсервіс» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, які працюють за трудовими договорами, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Кількісний склад персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»

Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
		2019	2020	в абс. виразі (+,-)	в %
Середньоспискова чисельність працівників, в тому числі за категоріями:	осіб	75	84	9	12,0
основні робітники	осіб	7	8	1	14,29
спеціалісти, службовці	осіб	61	70	9	14,75
адміністративно-управлінський персонал	осіб	7	6	-1	-14,29

З даних табл. 2.8 видно, що средньоспискова чисельність працівників в 2020 р. збільшилася на 12 % або на 9 осіб, з 75 осіб до 84 осіб, в тому числі за рахунок спеціалістів на 14,75 % або на 9 осіб.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. Аналіз освітнього рівня працівників господарства засвідчив те, що вищу освіту має кожен третій працівник (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Освітній рівень працівників ПНВП «Укрполітехсервіс»

Показники	Одиниця виміру	Період		Зміни	
		2019	2020	в абс. виразі (+,-)	в %
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	75	84	9	122,0
з них мають вищу освіту	осіб	50	50	0	0
	%	60,0	70,0	10,0	116,7
у тому числі: неповну й базову вищу	осіб	15	15	0	0
	%	60	61,9	1,9	103,2
повну вищу	осіб	10	10	0	0
	%	40,0	38,1	1,9	95,5

З табл. 2.9 видно, що питома вага осіб з вищою освітою у 2019-2020 рр. склала 70%, що є позитивною тенденцією. Частка осіб з повною вищою освітою у 2019-2020 рр. склала відповідно 40-38,1% і у відсотковому пункті спостерігається спад на 1,9. Питома вага працівників з неповною та базовою вищою освітою склала в 2020 р. 61,9%, що на 1,9% більше ніж в 2019 р.

На рис.3.2 .показано освітній рівень працівників ПНВП «Укрполітехсервіс» за 2020р.

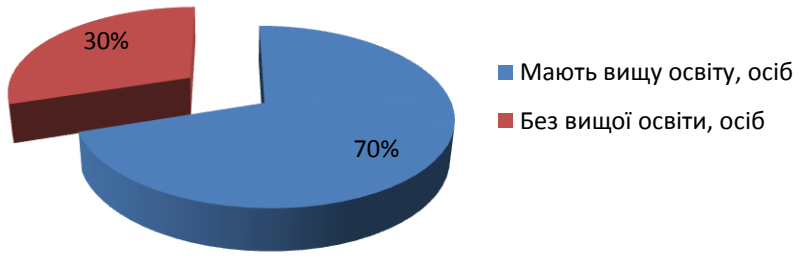

Рис. 2.2. Освітній рівень працівників за 2020 рр., осіб

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, що аналіз складу персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс» засвідчив, що загальна їхня кількість за 2019-2020 рр. збільшилася. Недостатнім є освітній рівень працівників та рівень їхнього розвитку, якому практично не приділялось уваги.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самого господарства. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Сам процес підбору персоналу в ПНВП «Укрполітехсервіс» не простий, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади. Дуже часто застосовуються на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій – виноситься ухвальне рішення щодо прийняття на роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам. Такі етапи відбору кандидатів та прийняття їх на посаду обґрунтовані науковою необхідністю.

Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, на яку висувається в господарстві було розроблено перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду. Нажаль в господарстві займаються підбором кадрів лише по мірі необхідності та застосовують короткострокові прогнози потреби в кадрах.

Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання

персоналу являється система оплати праці. Саме від стану виробничих кадрів залежить урожайність, ефективність використання техніки, збереження матеріальних ресурсів, престижність і перспективність господарства.

Система оплати праці в ПНВП «Укрполітехсервіс» є як відрядною, так і погодинною. Так, в господарстві застосовують посадові оклади для працівників адміністративного управління, тобто керівників відділів. Заробітна плата виплачується вчасно, розділена на дві частини: авансова частина та сама заробітна плата. Відповідно вимог Колективного Договору, авансова частина заробітної плати виплачується до 20 числа поточного місяця, а основна частина заробітної плати – до 5 числа наступного місяця.

Ще одним чинником, який впливає на ефективність господарювання, є віковий склад персоналу, що відповідає за передачу знань. Проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу в господарстві враховується процес самовідтворення кадрів, для цього залучають найбільш кваліфікованих працівників.

Ефективність управління персоналом багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і методів роботи з людьми [2].

Одним із методів на якому базується система управління персоналом в ПНВП «Укрполітехсервіс» це адміністративний метод. Він базуються на владних приписах, суворій дисципліні та покараннях, за її порушення. Саме в таких методах простежується чітка субординація на основі ієрархії управління. Адміністративні методи базуються на певних мотивах поведінки, вони направлені для того, щоб персонал усвідомлював трудову дисципліну, мав почуття обов’язку та бажання працювати й надалі у даному господарстві. Реалізуються адміністративні методи в ПНВП «Укрполітехсервіс» через Конституцію України (право на працю та інші права людини), Цивільний, Господарський, Земельний Кодекси України, Закон України «Про фермерське господарство» (щодо діяльності господарства), Цивільно-процесуальний та

Господарсько-процесуальний Кодекси України (у судовій практиці), Кодекс законів про працю України (стосовно всіх питань щодо прийняття, звільнення з роботи, відпустки та ін..), Закони України, положення та стандарти. Також важливе значення має Колективний договір, посадові інструкції, що розробляються відділом кадрів, накази, які використовуються в процесі оперативної діяльності підприємства.

При управлінні господарством використовуються й економічні та соціально-психологічні методи. Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів колективу, а саме, через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, преміях. Для тих працівників, які показують високі показники ефективності роботи та успішно виконують свої обов'язки передбачено грошове заохочення.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці і спрямовані на те, щоб перетворити адміністративне завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Далі перейдемо саме до розвитку персоналу в ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС». Підприємство надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник - найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності підприємству. Протягом 2019 року співробітники підприємству провели 13 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професіних навичок та розвиток співробітника як особистості.

Всередині підприємству також відбувається досить багато тренігів . Для кожного нового співробітника проводять тренінг «Велком», на якому його знайомлять із історією підприємству та основною продукцією.

У минулому місяці був проведений тренінг «Модель ефективних

продажів та якісного обслуговування Клієнтів» де співробітники відділень Піреус Підприємству взяли участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та якісному обслуговуванню Клієнтів.

Такі тренінги систематично проводяться для співробітників підприємству, адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування Клієнтів - важливий аспект в роботі кожного співробітника.

Головні теми, що розглядалися на тренінгу:

основні поняття: «продаж», «сервіс»;

операційні стандарти обслуговування Клієнтів підприємства;

кроки встановлення особистісного контакту з Клієнтами;

основні етапи моделі продажів;

техніки, методи та інструменти в проведенні ефективних продажів.

Для формування навичок з продажів учасники тренінгів виконали індивідуальні та групові практичні вправи, взяли участь у рольових кейсах і завданнях.

Основна перевага підприємству полягає не стільки в широкому використанні сучасних НК-технологій і інструментів - це є у багатьох, скільки в наявності ефективної стратегії управління персоналом, відповідної бізнес-стратегії компанії.

В її основі лежать принципи управління персоналом, наведені нижче:

Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.

Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.

Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.

Встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.

Партнерство з співробітниками - умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності.

Основне завдання підприємству - забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Далі перейдемо до системи розвитку персоналу. Політика розвитку персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» містить у собі такі складові, які наведені нижче на рис. 2.3.

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення.

Рис 2.3. Політика розвитку персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»

Фонд основної заробітної плати Фонд додаткової заробітної плати Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів Премії та винагороди, що носять систематичний характер Фонд оплати праці штатних працівників, усього 59 поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Дистанційна освіта - комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навмання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постачається слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства).

Процес дистанційного навчання в ПНВП «Укрполітехсервіс» складається з наступних етапів (рис.2.4).

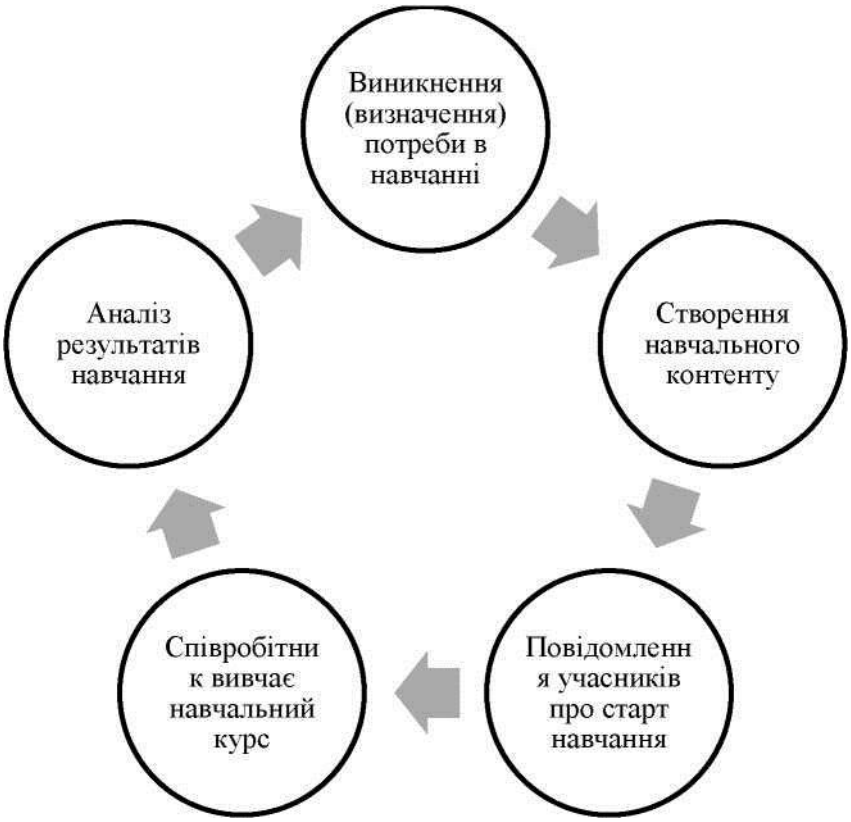

Рис. 2.4. Процес дистанційного навчання в ПНВП «Укрполітехсервіс»

1. Виникнення (визначення) потреби в навчанні.

2. Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.

3. Повідомлення учасників про старт навчання.

4. Співробітник вивчає навчальний курс і проходить відповідне тестування.

5. Аналіз результатів навчання.

Система дистанційного навчання в ПНВП «Укрполітехсервіс» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);

- низька вартість впровадження - сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід - мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);

- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту - основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);

- зручність та простота використання - інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора, тощо;

- наявність вебсайту шооШе.огд, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів МооШе - системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і,

звісно, розробників. Подібно МооШе, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

Висновки до розділу 2

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень).

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. У підприємства організаційна структура є лінійно – функціональною. Елементами структури є окремі робітники, відділи та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Основна ознака лінійно-фунуціональної організаційної структури - це наявність виключно лінійний зв’язків.

Перевагами такого типу структури є:

чіткість і простота взаємодії;

надійний контроль та дисципліна;

оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліками такого типу структури є:

потреба у керівниках універсальної кваліфікації;

обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

перевантаження вищого керівництва;

можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції,

незначних еволюційних змін технології виробництва продукції, що ми і спостерігаємо на нашому підприємстві.

Техніко-економічний аналіз – комплексне дослідження виробничо-господарської діяльності галузей матеріально-виробничого об'єднання, підприємств та їх підрозділів для виявлення впливу розвитку техніки, технології та організації виробництва на виробничо-господарську практику].

За результатами таблиці видно, що структура персоналу на підприємстві не змінилася. Як і в 2019 році, так і в 2020 році найбільшу кількість персоналу складають спеціалісти та службовці, в 2020 році їх кількість зросла на 9 осіб. Інша ситуація з адміністративно-управлінським персоналом. В 2019 році управлінський персонал склав 7 осіб, що на 1 особу більше, ніж в 2020 році

Робітників стало більше на 14,29% в 2020 році, ніж в попередньому році. Також необхідно відмітити те, що чистий дохід від реалізації продукції в 2019 році збільшився на 702442 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком, а в відносному виразі це становить 24,94%, тобто за цим показником спостерігається позитивна динаміка. В той же час, можна спостерігати, що собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 463066 тис. грн. в абсолютному виразі та 24,72% – у відносному. Тобто, ми можемо спостерігати функціональну залежність між собівартістю реалізованої продукції та чистим доходом від реалізації продукції.

В 2019 році такі показники як: інші операційні доходи та інші доходи збільшилися на 1566 тис. грн. та 79051 тис. грн. відповідно в абсолютному виразі; та на 11,45% і 268,3% відповідно у відносному виразі. Така динаміка цих показників є позитивною для підприємства.

Необхідно звернути увагу, що в результаті збільшення показників доходу, збільшувалися і показники витрат, а саме: витрати на збут, інші операційні витрати, інші витрати. Однак слід зазначити, що зменшилися лише адміністративні витрати. Розглянемо зміни у кожному з цих показників окремо.Витрати на збут зросли в 2020 році на 140180 тис. грн. в порівнянні з

2019 роком, що в відносному виразі складає 32,18%. Відхилення інших операційних витрат в абсолютному виразі склало 1096 тис. грн., у відносному виразі – 341,43%, тобто майже в 3,5 рази. Інші витрати збільшилися на 61268 тис. грн.; та на 222,4% у відносному виразі. Динаміку в сторону зменшення відображають тільки адміністративні витрати в порівняні з 2019 роком, вони зменшилися на 142 тис. грн., тобто у відносному виразі зменшилися на 0,67%.

Як бачимо з таблиці, середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2020 році склала 157035,5 тис. грн.Чистий прибуток збільшився аж на 11,75%, що в абсолютному виразі дорівнює 49939 тис. грн., в порівнянні з 2019 роком, це свідчить про позитивну динаміку функціонування підприємства.

Таким чином, в результаті розрахунку техніко-економічних показників діяльності підприємства отримали наступні висновки:продуктивність праці, розрахована на одного працюючого, у звітному році зросла на 4338,1 грн./особа, що у відносному виразі складає 11,55% і позитивно відображається на діяльності підприємства;матеріаловіддача порівняно з попереднім роком збільшилася на 16,03% у відносному виразі, тобто на 16,03% більше випущеної продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів;матеріалоємність зменшилася на 13,82%, що показує на скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції.

За результатами аналізу техніко-економічних показників основних фондів підприємства можна зробити такі висновки: знос основних засобів збільшився на 5,94% у порівнянні з попереднім роком; в 2019 році на 1 гривню вартості основних засобів приходилося 17,94 тис. грн. продукції, а в 2020 році – 22,41тис. грн. Збільшення фондовіддачі на 4,47 тис. грн., та на 24,94% у відносному виразі свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів, що є позитивним явищем в економіці підприємства; зменшився показник фондоємності в 2020 році і склав на 1 гривню валової продукції – 0,04 тис. грн. вартості основних фондів.

фондоозброєність підприємства на 1 робітника склала 3738,94 тис. грн./особу. Основними шляхами підвищення фондовіддачі основних фондів є збільшення обсягу виробництва валової (товарної) продукції за рахунок більш інтенсивного їх використання і зниження середньорічної вартості цих фондів за рахунок ліквідації зношених у виробництві основних засобів.

Головним методом оцінювання роботи працівників є оцінка результатів його діяльності, через задоволення матеріальних і моральних його потреб.

Кожен працівник з плинністю часу вливається в робочу атмосферу і показує нижчі показники праці, ніж тоді, як його прийняли на роботу. Для того, щоб персонал працював результативніше необхідно застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці.

Мотиваційний механізм являє собою взаємодію методів матеріального і нематеріального (морального) заохочення.

Основу матеріального стимулювання працівників складає заробітна плата.

Оплата праці працівників складається з основної і додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата працівника визначається тарифними ставками, розцінками, посадовим окладом. Рівень додаткової оплати праці встановлюється відповідно до кінцевих результатів діяльності підприємства і трудового вкладу співробітника.

Важливим засобом підвищення матеріальної зацікавленості працівників в поліпшенні кінцевих результатів підприємства є преміювання та застосування бонусної системи стимулювання праці.

В результаті дії матеріальних стимулів зростає обсяг виробництва сільськогосподарської продукції, її виробіток на одного працівника та досягається приріст прибутку. Зростання прибутку, в свою чергу, формує додаткові вкладення до фонду оплати праці підприємства, таким чином впливаючи на заробітну плату працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»»

3.1. Пропозиції щодо удосконгалення системи управління персоналу ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»»

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості підприємства у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Іноземні вчені-економісти по управлінні персоналом підкреслюють, що підприємство, яке хоче агресивно діяти у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, в даний момент значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Саме через це, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденної поведінки та реакції на іновації і зміни повинні постійно вдосконалюватись за рахунок аналізу. У цьому і є суть даної проблеми. Через процеси глобалізації економіки, роботодавці змушені запроваджувати системи якості по відповідності до міжнародних стандартів, адже від цих характеристик персоналу і буде залежити успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для того, щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить отримання високих та стабільних доходів. На сьогоднішній день, підтвердити важливу роль інтелектуальних ресурсів може той факт, шо вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною

вартістю інтелектуальних ресурсів.

Для ПНВП «Укрполітехсервіс»» в даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи, які наведені на рис. 3.1.

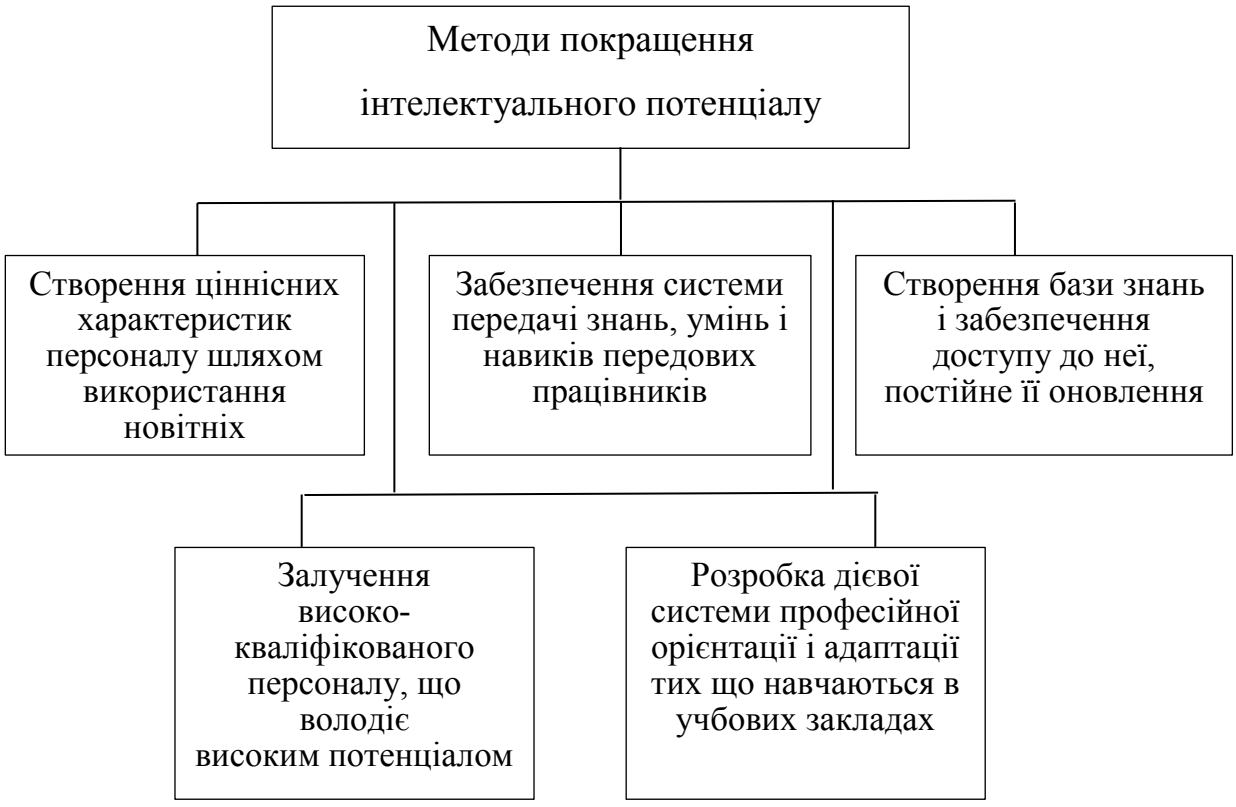

Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу

По іншому, ПНВП «Укрполітехсервіс»» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством.

Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним підприємствоом, потрібно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень

розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйнятті інформації. На сьогодні, ПНВП «Укрполітехсервіс»» маю взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг. Дуже валивою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання.

Навчання - це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб ПНВП «Укрполітехсервіс»» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створювати їх резерву на підприємстві. Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;

За рахунок зростання населення - 0,4%;

За рахунок збільшення капіталу - 0,5% [32, с. 58].

Нижце буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»». Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів,

запровадження нової системи по підвищеннб кваліфікації для кар’єрного росту.

Впровадженн даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

Підбір кадрів;

Адаптація нових працівників;

Удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»», я хочу запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово- економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращеня системи розвитку персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»» запропонуємо створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність навички для кар’єрного росту. Основні функції тренінга наведені нижче:

Рис 3.2. Функції тренінга для працівника

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Запропонуємо поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в підприємству. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу. Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу на рис. 3.3.

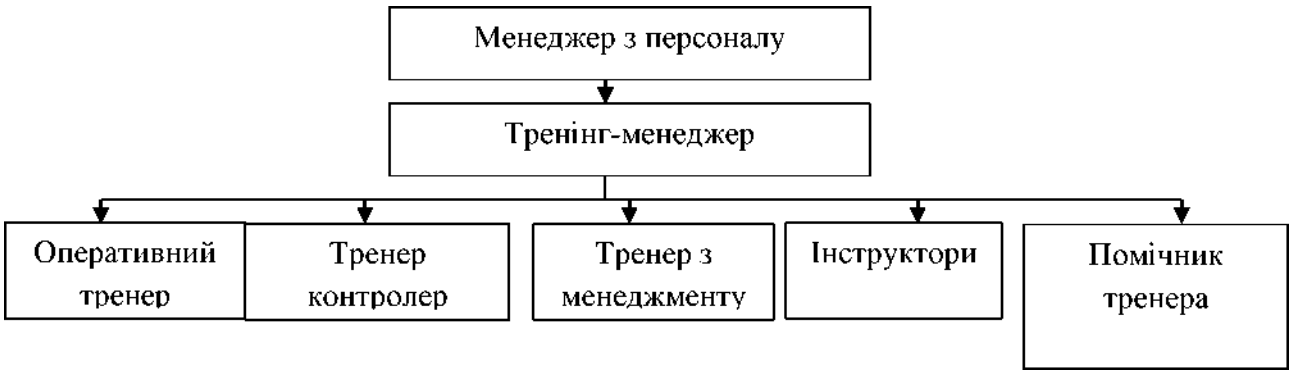

Рис. 3.3. Структура тренінг-підрозділу ПНВП «Укрполітехсервіс»»

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому в підприємству менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею оперативного тренера буде координація та організаці всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділення підприємству). Обов'язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях підприємству. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання.

Тренінги мають зовсім різний вплив на працівників різних ланок. Наприклад для працівники відділень це підвищення знання продукції,

збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для персоналу підприємству, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Кліжнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру:

Переваги:

активна участь усіх учасників у процесі навчання;

концентрація уваги учасників;

короткий термін навчання (1 - 3 дні, іноді 5 днів);

дає навички практичної роботи;

посилює мотивацію працівників;

обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;

тренінг знижує опір навчанню;

розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

короткотривалий ефект від тренінгу (3 - 4 місяці);

необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;

висока вартість навчання;

тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;

дороговизна утримання власного штату тренерів;

у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;

довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним.

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у підприємствоівський сфері, за всіма іноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дать можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікаціє полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники підприємству, на його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам підприємствоівського сектору при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає

конкурентноздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у підприємствоівській сфері.

Що ж до працівника, то оцінка це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі підприємству, працівник стає більш відповідальним і вмотивованик до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятись кращі працівники, при цьому їх будуть зоохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу ПНВП «Укрполітехсервіс»» будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.

2. Система мотивації працівників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працвниками та збільшить рівень підготовки персоналу.

Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники:

куди ми йдемо? - питання стратегії;

з ким ми йдемо? - питання підбору персоналу;

як ми йдемо? - питання розвитку персоналу.

Для ПНВП «Укрполітехсервіс»» ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності має стати нова удосконалена система управління розвитком персоналу.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що потрібно зробити такі зміни у управлінні розвитком персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»»:

переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських речурсів;

повна зміна структури НК-підрозділу;

Для стабільного та якісного функціонування ПНВП «Укрполітехсервіс»» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при

цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, ПНВП «Укрполітехсервіс»» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова онлайн система розвитку персоналу, детально про яку буде описано у наступному розділі.

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитком персоналу підприємства.

Підсумувавши все сказане, пропонуємо основною стратегією удосконалення системи управління персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. Вище було описано новий структурний підрозділ підприємству по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу, яка буде описана нижче. У ПНВП «Укрполітехсервіс»» уже існує така платформа, але вона є занадто застарілою. Інформація на ній не оновлюється вже багато років. Майже ніхто не користується цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають що вона існує.

Хочу запропонувати створити повністю нову онлайн систему (new online system) для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде «NEW ONLINE SYSTEM».

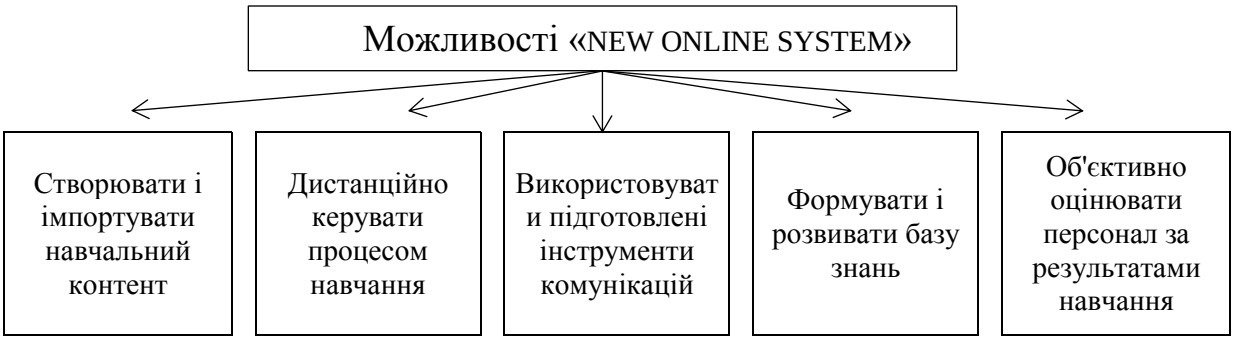

Рис. 3.4. Можливості «NEW ONLINE SYSTEM»

Вона дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Далі більш детально хочу описати саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати.

«NEW ONLINE SYSTEM» буде мати три основні розділи (рис. 3.5.).

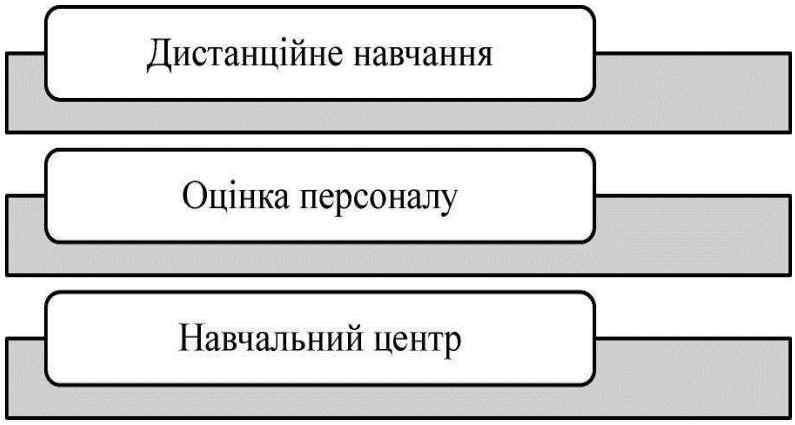

Рис. 3.5. Основні розділи «NEW ONLINE SYSTEM»

1) Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного працівника підприємству. Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальнопідприємствоівських процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

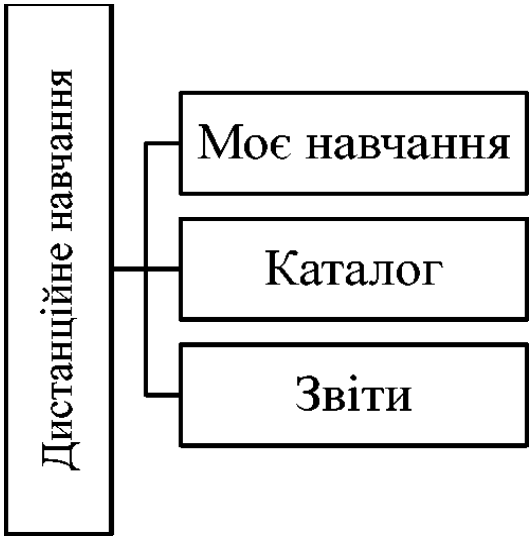

Рис 3.6. Дистанційне навчання «NEW ONLINE SYSTEM»

Таке навчання буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які ви пройшли курси а також у ваш профіль будуть приходити сповіщення про обов’язкові тестування, або загально-підприємницькі або ті,

які вам призначив беспосередньо ваш керівник.

Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту

За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

На почаку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п’ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей, і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожну ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар’єрного росту працівників. До того ж, кожний співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег. Всі результати виших оцінок, та ваших оцінювать будуть доступні у спеціальних звітах.

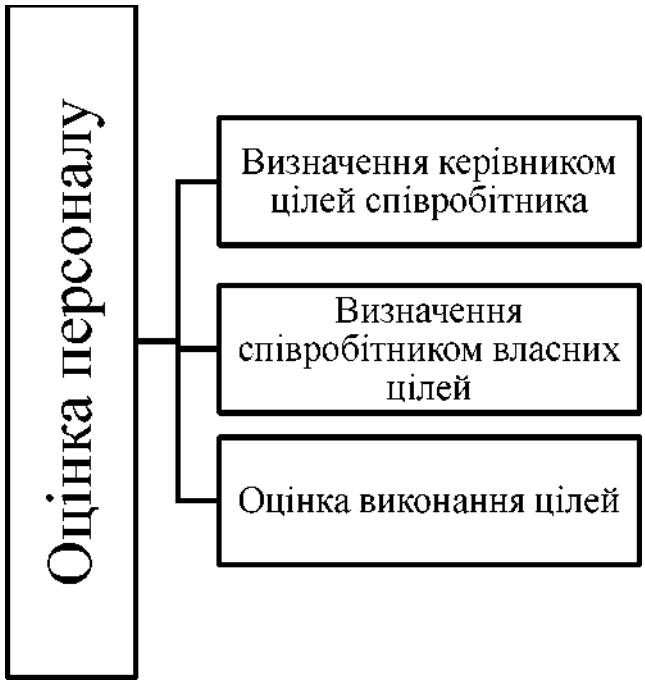

Рис. 3.7. Оцінка персоналу «NEW ONLINE SYSTEM»

3) Навчальний центр буде включати в себе:

каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділам підприємству, загальнопідприємствоівських, обов’язкових та добровільних).

заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати витрати на даний треніг.

календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів)

відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)

тренери (доступні тренери підприємству)

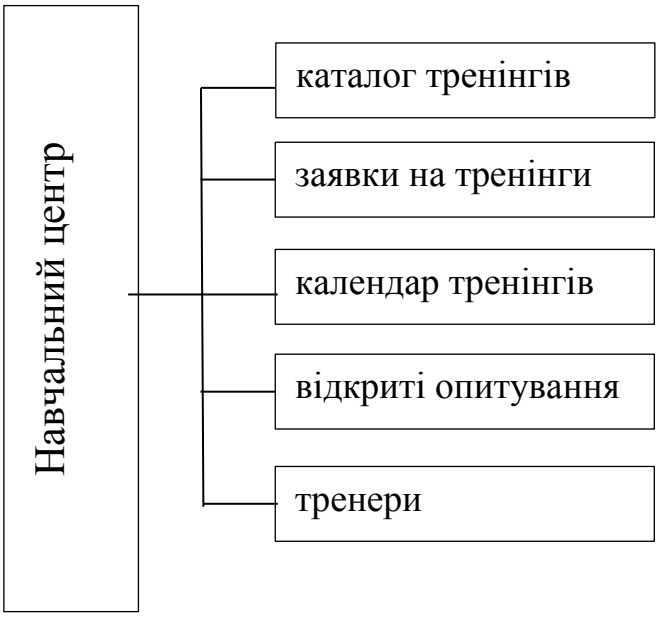

Рис. 3.8. Навчальний центр «NEW ONLINE SYSTEM»

Онлайн платформа «NEW ONLINE SYSTEM» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяти зменшенню витрат на проведення

тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам підприємству.

За допомогою «NEW ONLINE SYSTEM» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оспорити. Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику буде визначено п’ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар’єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціх тренінгів.

Ще однією досить важливою перевагою «NEW ONLINE SYSTEM» є імпорт навчального контенту. Менеджери даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витрачати час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об’єктивності оцінок.

Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Ділі перейдемо до структури НК-підрозділу, яка потрібна для підтримання найкращого функціонування «NEW ONLINE SYSTEM». Потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

адміністрування системи «NEW ONLINE SYSTEM»;

заємодія з зовнішніми тренерами;

своєчасне оновлення платформи;

підбор контенту для «NEW ONLINE SYSTEM»;

закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в ПНВП «Укрполітехсервіс»» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдятки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

3.2. Математичне моделювання процесу управління персоналом

Математичне моделювання — метод дослідження процесів або явищ шляхом створення їхніх математичних моделей і дослідження цих моделей.

В основу методу покладено ідентичність форми рівнянь і однозначність співвідношень між змінними в рівняннях оригіналу і моделі, тобто, їхню аналогію. Математичні моделі досліджуються, як правило, із допомогою аналогових обчислювальних машин, цифрових обчислювальних машин, комп'ютерів.

Математичне моделювання тією чи іншою мірою застосовують всі природничі і суспільні науки, що використовують математичний апарат для одержання спрощеного опису реальності за допомогою математичних понять. Математичне моделювання дозволяє замінити реальний об'єкт його моделлю і потім вивчати останню. Як і у разі будь-якого моделювання, математична модель не описує явище абсолютно адекватно, що залишає актуальним питання про застосовність отриманих таким шляхом даних.

Корреляция изучается на основании экспериментальных данных, представляющих собой измеренные значения (x_i , y_i) двух признаков.

Корреляционный анализ, как и другие статистические методы, основан на использовании вероятностных моделей, описывающих поведение исследуемых признаков в некоторой генеральной совокупности, из которой получены экспериментальные значения x_i и y_i. Когда исследуется корреляция между количественными признаками, значения которых можно точно измерить в единицах метрических шкал (метры, секунды, килограммы и т.д.), то очень часто принимается модель двумерной нормально распределенной генеральной совокупности. Такая модель отображает зависимость между переменными величинами x_i и y_i графически в виде геометрического места точек в системе прямоугольных координат. Эту графическую зависимость называются также диаграммой рассеивания или корреляционным полем.

Данная модель двумерного нормального распределения (корреляционное поле) позволяет дать наглядную графическую интерпретацию коэффициента корреляции, т.к. распределение в совокупности зависит от пяти параметров: μ_x, μ_y – средние значения (математические ожидания); σ_x, σ_y – стандартные отклонения случайных величин X и Y и p – коэффициент корреляции, который является мерой связи между случайными величинами X и Y. Если p = 0, то значения, x_i, y_i, полученные из двумерной нормальной совокупности, располагаются на графике в координатах x, y в пределах области, ограниченной окружностью В этом случае между случайными величинами X и Y отсутствует корреляция и они называются некоррелированными. Для двумерного нормального распределения некоррелированность означает одновременно и независимость случайных величин X и Y.

Таким образом, визуальный анализ корреляционного поля помогает выявить не только наличия статистической зависимости (линейную или нелинейную) между исследуемыми признаками, но и ее тесноту и форму. Это имеет существенное значение для следующего шага в анализе s выбора и вычисления соответствующего коэффициента корреляции.

Корреляционную зависимость между признаками можно описывать разными способами. В частности, любая форма связи может быть выражена уравнением общего вида Y = f(X), где признак Y – зависимая переменная, или функция от независимой переменной X, называемой аргументом. Соответствие между аргументом и функцией может быть задано таблицей, формулой, графиком и т. д.[2]

Побудова кореляційної моделі здійснюється в кілька етапів:

1. Постановка задачі.

2. Збір статистичних даних.

3. Визначення виду функції (рівняння регресії).

4. Визначення тісноти зв’язку.

5. Установлення чисельного значення параметрів рівняння регресії.

6. Висновок про адекватність моделі.

На постановці задачі вважається, що зв’язок між аргументами і результативним показником може існувати і характеризується функцією $Y = f(x)$.

Збір статистичних даних здійснюється на основі первинних документів, звітних даних. Деякі показники можуть бути отримані тільки після попередньої обробки зібраних даних.

Після збору даних здійснюється кореляційно-регресійний аналіз, що включає такі етапи:

1. Встановлення форми зв’язку між у та х.

2. Визначення параметрів рівняння зв’язку (рівняння регресії).

3. Розрахунок параметрів тісноти зв’язку.

Розглянемо послідовність кожного етапу кореляційно-регресійного аналізу.

1. Установлення форми зв’язку. Для встановлення форми зв’язку між y та x будується кореляційне поле й по розташуванню точок на графіку обирається аналітичне рівняння зв’язку.

2. Визначення параметрів рівняння зв’язку. Визначити рівняння зв’язку (регресії) – значить, знайти його параметри. При цьому звичайно застосовують правило найменших квадратів (НМК), згідно з яким сума квадратів відхилень фактичних значень результативної ознаки (у) від його значень, знайдених за рівнянням регресії (y_x), має бути мінімальною

3. Розрахунок показників тісноти зв’язку. Оцінка тісноти зв’язку між результативним і факторним ознаками здійснюється за допомогою спеціальних показників.

Для якісної оцінки сили зв’язку можна скористатися шкалою Чеддока.

Таблиця 3.1

Шкала сили зв’язку Чеддока

Тіснота зв’язку	0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-0,99
Характеристика зв’язку	Слабкий	Помірний	Помітний	Високий (тісний)	Доволі високий (дуже високий)

Чим більше значення коефіцієнта кореляції тим тісніший зв'язок [12, с. 189-192].

Метод екстраполяції (трендового аналізу). Термін «екстраполяція» має кілька тлумачень. У широкому значенні екстраполяція – метод наукового дослідження, що полягає в поширенні висновків, отриманих зі спостережень за

однією частиною явища, на іншу його частину. У вузькому значенні - це визначення по ряду даних функції інших її значень поза цим рядом.

Екстраполяція полягає у вивченні сформованих у минулому і сьогоденні стійких тенденцій економічного розвитку і перенесення їх на майбутнє.

Мета такого прогнозу – показати, до яких результатів можна дійти в майбутньому, якщо рухатися до нього з тією самою швидкістю або прискоренням, що й у минулому.

Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямок їхніх змін у розглянутій перспективі.

Тренд являє собою тенденцію зміни певного показника в часі.

Особливості прогнозування за трендом:

прогнозування за трендом припустиме зі збереженням основної тенденції та умов розвитку і неприпустиме в разі настання стрибкоподібних, революційних змін;

прогноз на основі трендів охоплює всі фактори в неявному й узагальненому вигляді (на відміну від багатофакторної регресійної моделі, де кожен фактор має числову характеристику міри свого власного впливу).

За даними ряду динаміки будується функція y = t(i), яка аналітично виражає залежність значень досліджуваної величини У від часу t і називається трендовою кривою або лінією тренда. Існує багато різних типів кривих, які використовуються на практиці як лінії тренда.

Рівняння тренда може бути описане такими залежностями:

лінійна:

$$y=a_0+a_1t \qquad (3.1)$$

степенева:

$$y=a_0t^{a1} \quad (3.2)$$

експоненціальна:

$$y=a_0e^t \quad (3.3)$$

показникова:

$$y=a_0a_1^t \quad (3.4)$$

логарифмічна:

$$y=a_0+a_1\ln t \quad (3.5)$$

де, a_0, a_1 — константи;

t — порядковий номер періоду.

Після побудови кривої, лінію тренду перевіряють на адекватність за допомогою коефіцієнта детермінації.

Коефіцієнт детермінації (позначається як R^2 — *R-квадра*) – це статистичний показник, що використовується в статистичних моделях як міра залежності варіації залежної змінної від варіації незалежних змінних. Вказує наскільки отримані спостереження підтверджують модель. Іншими словами, за допомогою коефіцієнта детермінації перевіряється модель на адекватність.

Значення коефіцієнта детермінації змінюється від 0 до 1. Якщо значення цього показника $\geq 0{,}7$ то модель є адекватною [29, с. 158-160].

Сьогодні науці відомо більше 150 методів і прийомів, які використовуються або запропоновані до використання у прогнозуванні. Кожен метод має свої особливості залежно від мети його використання і рівня проведених досліджень.

Збільшення випуску інноваційної продукції є важливим чинником зростання прибутку. Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні випуску інноваційної продукції необхідно пов'язати між собою рівень збільшення випуску з розміром премій. Для цього були зібрані вихідні дані кількох підприємств України за 2019-2018 рр. про розмір преміювання у відсотках від основного фонду заробітної плати та відсотку випуску інноваційної продукції, який був досягнутий. Всі дані зведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.3

Заохочення працівників на підприємствах

Преміювання за роботу (будь-якого роду), яка призвела до зростання обсягів інноваційної продукції,%	Відсоток збільшення випуску інноваційної продукції,%
1	2
0,35	0,1
0,93	2
11,1	9,93
3,1	4,1
3,9	5
4,45	5,8
11,6	6,1
13,4	12,3
0,02	0,2
8,46	8,94
1,3	2,1
11,6	6,7
0,72	3,13
5,35	6,9
12,98	11,7
7,48	7,5
7,49	8,46

Закінчення табл. 3.3

1	2
11,9	10,675
12,95	11,2
7	7,8
11,8	6,3
4	3
9,9	9,51
12	6,35

Дані табл. 3.2 були використані для побудови кореляційної моделі заохочення, які були здійснені за допомогою програмного пакету Statistica 8: були нанесені поточні значення показників і визначена функція залежності розміру збільшення премії від рівня збільшення випуску виробництва.

На рис. 3.9 — 3.11 представлено поетапна схема побудови графіку залежності. Для початку визначається вид функції та задають її безпосередньо для розрахунку в діалоговому вікні, яке зображено на рисунку 2.1.

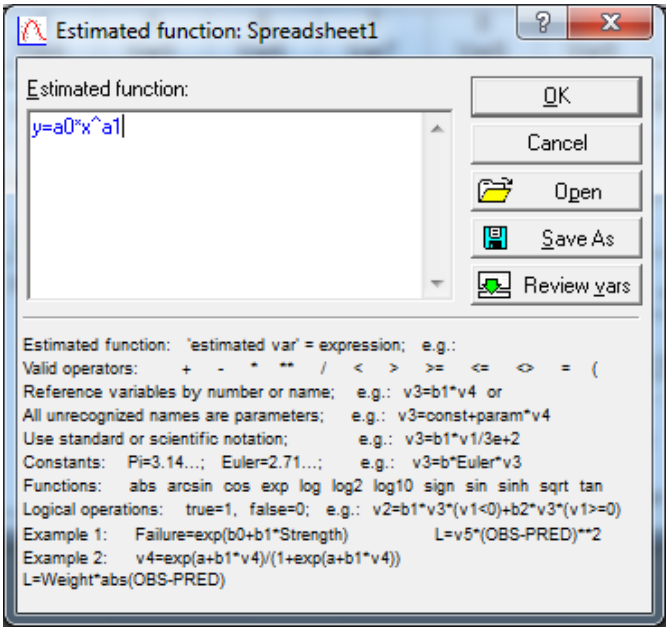

Рис. 3.9. Введення функції в програму

Наступним кроком є вибір методу розрахунку, який наведено на рисунку 3.10.

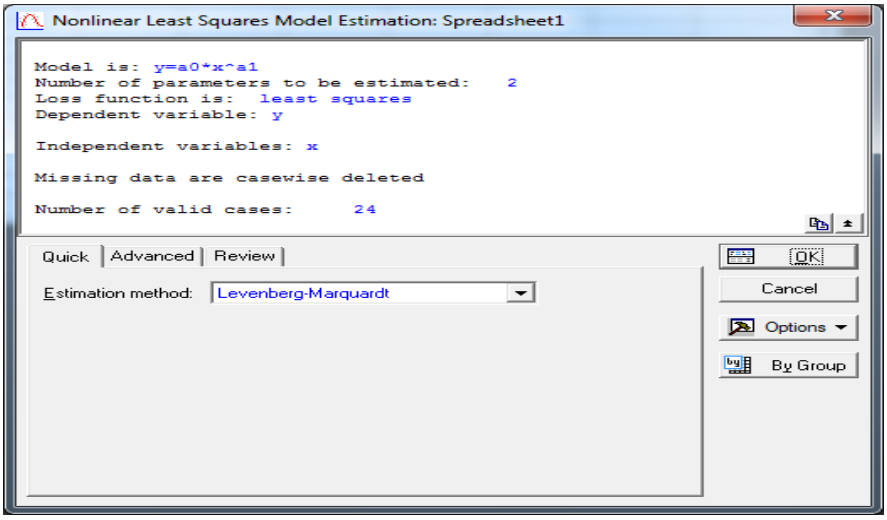

Рис. 3.10. Вибір методу розрахунку

Таким чином попередньо прораховані параметри наведені на рис. 3.11, після чого необхідно побудувати графік залежності та вивести кінцевий вид функції.

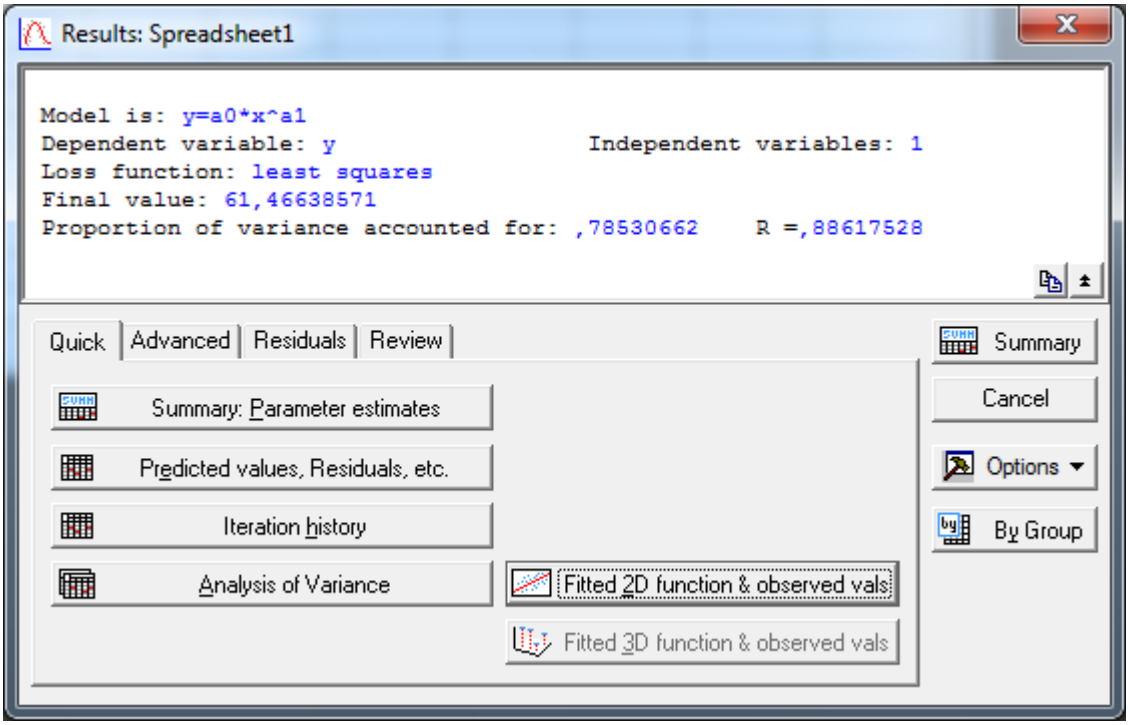

Рис. 3.11. Попередній вид параметрів функції

На рис. 3.12 представлений графік моделі заохочення. Для збільшення ефективності заохочення необхідно поліпшити отриману на емпіричних даних модель.

У нашому випадку стимулюючим показником є збільшення випуску інноваційної продукції. Функція заохочення повинна бути простою, забезпечувати нескладність обчислень по ній, зручною для користування, відповідати логіці економічного аналізу взаємозв'язку зростання премій і показника мотивації. У науковій літературі частіш за все радять використовувати ступеневу функцію $Y = a \cdot X^{b}$ яка і була отримана автором диломної роботі (рис. 3.9). Ця функція має переваги: якщо заохочення зростає швидше стимулюючого показника, то параметр «b» буде більше одиниці (функція увігнута), якщо навпаки, параметр «b» менше одиниці, то випукла.

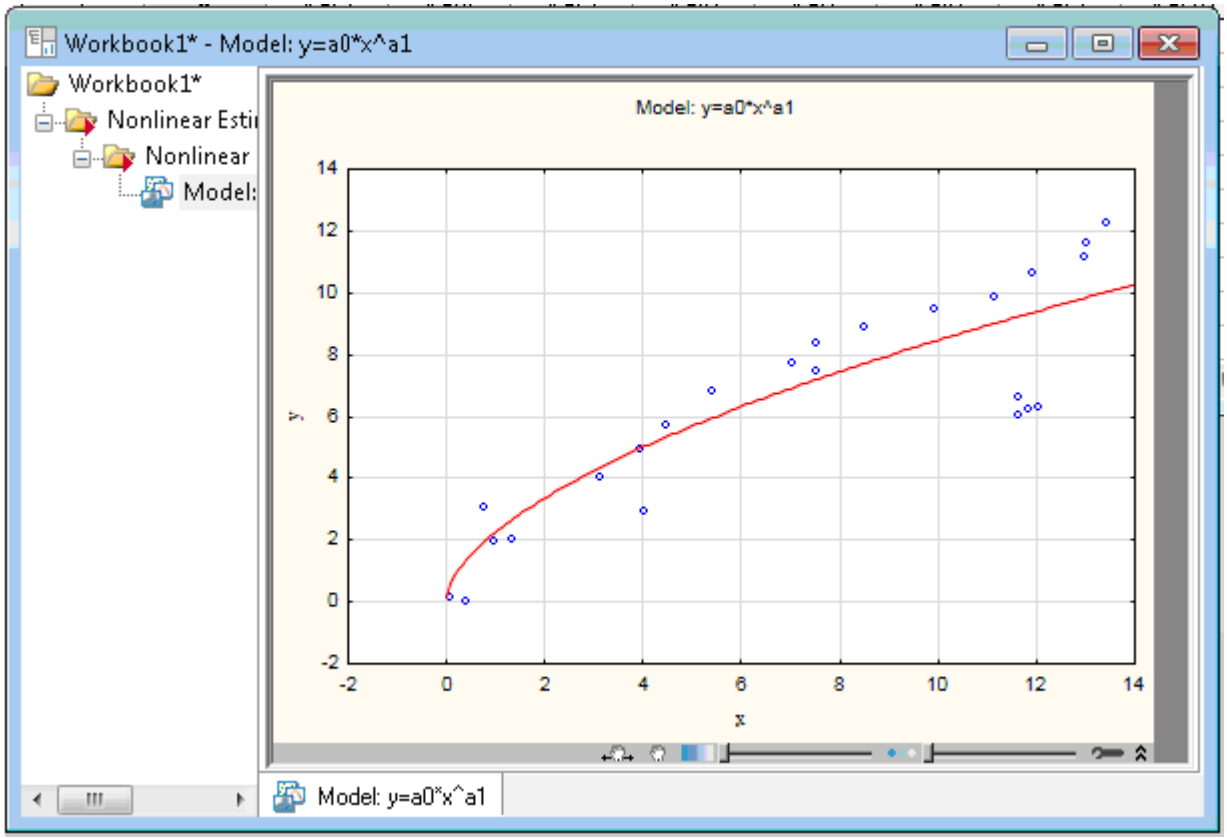

Рис. 3.12. Графічне представлення поточної моделі заохочення

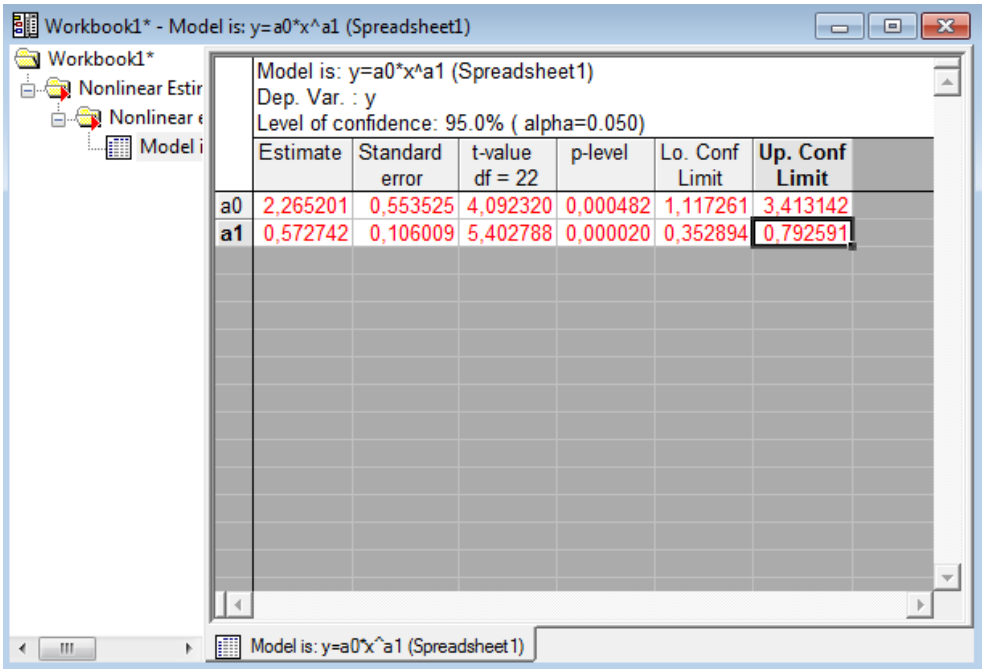

Рис 3.13. Значення степеневої функції

Параметр b = 0,5727 менше одиниці, то зростання заохочення відбувається повільніше зростання стимулюючого показника (Y_{max} / Y_{min} <X_{max} / X_{min}). Така ситуація характерна для техніко-економічних показників, швидкість зміни яких багато в чому визначається дією інших факторів, а не індивідуальними витратами праці.

Розрахунок параметрів функції заохочення були здійснені наступним чином. На початку визначалося максимальне і мінімальне значення стимулюючого показника. Для цього були обгрунтовані граничні рівні моделі, тобто X_{max} і X_{min}, де в якості X_{min} може бути обраний середній рівень показника. Потім на основі реальних можливостей предприяти ї були визначають мінімальний і максимальний розміри премій за раніше обгрунтовані межі зміни стимулируемого показника.

На основі цих даних були обчислені параметри покращеної функції заохочення шляхом вирішення системи рівнянь:

$$\begin{cases} Y_{max} = a \cdot X_{max}^{b} \\ Y_{min} = a \cdot X_{min}^{b} \end{cases}, \quad (3.6)$$

де: a і b - параметри функції.

Згідно з вихідними даними, максимальне збільшення випуску продукції ($X_{max)}$ дорівнює 12,3%, мінімальне збільшення випуску продукції ($X_{mim)}$ - 0,1%, максимальне збільшення премії працівника ($Y_{max)}$ - 12,98%, мінімальне збільшення премії ($Y_{mim)}$ - 0,35%.)

Таким чином, система рівнянь для коксохімічних підприємств прийняла вигляд:

$$\begin{cases} 0,1298 = a \cdot 0,123 \\ 0,0035 = a \cdot 0,001 \end{cases}$$

Параметр b определя всь шляхом ділення першого рівняння на друге:

$$b = \frac{\log \frac{Y_{max}}{Y_{min}}}{\log \frac{X_{max}}{X_{min}}}, \quad (3.7)$$

$$b = \frac{\log \frac{0,1298}{0,0035}}{\log \frac{0,123}{0,001}} = \frac{\log 37,09}{\log 123} = \frac{1,569}{2,090} = 0,75$$

Якщо b> 1, то функція увігнута, якщо b <1, то - опукла. Параметр a обчислюювавсь з наведених вище рівнянь, 1-го:

$$a = \frac{Y_{min}}{X_{min}^{b}}, \quad (3.8)$$

$$a = \frac{0,0035}{0,001^{0,75}} = \frac{0,0035}{0,00562} = 0,623$$

На основі побудованої функції заохочення ($Y = 0,623 \times X^{0,75}$) необхідно безпосередньо приступити до визначення розмірів премій за стимульований показник. Для спрощення розрахунків на основі функції заохочення будують шкали, де в компактній формі обчислюються розміри премій для будь-якого значення стимулируемого показника.

Розрахунок нормативів шкали зручно проводити в таблиці (табл. 3.4).

У цій таблиці:

у першій колонці наведені значення початку інтервалів (X);

у другій - розрахунок заохочення по обчисленої раніше функції для прийнятих кордонів інтервалів (X);

третя колонка - різниця між наступним (Yв) і попереднім (Yн) значеннями розмірів заохочення;

у четвертій - різниця між наступним (Xв) і попереднім (X н) значеннями стимулируемого показника;

у п'ятій - розрахункове значення нормативу приросту заохочення на одиницю приросту стимулюючого показника $\alpha p = \Delta Y / \Delta X$;

в шостий - прийняті значення приросту заохочення α

в сьомий - розмір заохочення за досягнення нижньої межі інтервалу:

$$Y_i = Y_{i-1} + \alpha_{i-1} \times \Delta X_{i-1}, \qquad (3.9)$$

де: Y_{i-1} - заохочення за нижнє значення показника в (i-1)-му інтервалі шкали;

α_{i-1} - норматив приросту заохочення на одиницю зростання стимулируемого показника в попередньому інтервалі;

ΔX_{i-1} - приріст стимулируемого показника в попередньому інтервалі.

Таблиця 3.4

Розрахунок нормативів шкали преміювання

X	Y p = aX b	ΔY = Yв - Yн	ΔX = Xв - Xн	α p = ΔY / Δ X	α	Y
1	2	3	4	5	6	7
0,001	0,004	0,041	0,029	1,428	1,5	0,0035
0,03	0,045	0,031	0,030	1,021	1,0	0,0035 +0,029 × 1,5 = 0,047
0,06	0,076	0,027	0,030	0,895	0,9	0,047 +0,03 × 1 = 0,077
0,09	0,102	0,033	0,040	0,813	0,8	0,077 +0,03 × 0,9 = 0,104
0,13	0,135					

На основі значень колонок 1, 6 і 7 була побудована шкал а заохочення (табл. 3.5). У даній шкалою як нижньої межі інтервалів прийняті наступні значення стимулируемого показника 0, 1 %, 3 %, 6 %, 9 %.

Винагорода за досягнення нижньої межі інтервалу має збігатися із заохоченням за верхню межу в попередньому інтервалі. Так, заохочення за досягнення збільшення випуску на рівні 3 % (у першому інтервалі) складає 4,70 %, таке ж значення стоїть у наступному рядку.

Таблиця 3.5

Шкала заохочення фахівців підприємств за збільшення випуску інноваційної продукції

Збільшення випуску інноваційної продукції, у відсотках	Розмір премій до окладу, %	
	За досягнення нижньої межі інтервалу (Y)	За кожен відсоток перевищення нижньої межі інтервалу (α)
Від 0,1 до 3,0	0,35	1,5
Від 3,0 до 6,0	4,70	1,0
Від 6,0 до 9,0	7,70	0,9
Понад 9,0	10,4	0,8

Використовувати дану шкалу необхідно таким чином: припустимо, що було досягнуто збільшення випуску інноваційної продукції на рівні 7,5 %. Це значення мотивуючого показника потрапляє в третій інтервал шкали (від 6,0 до 9,0), де заохочення за досягнення нижньої межі інтервалу (6,0 %) складає 7,70 %, а за її перевищення, в даному випадку на 7,5 - 6,0 = 1,5 % додається ще 1,35 % (1,5 × 0,9).

Таким чином, загальний розмір премій складе 7,70 + 1,35 = 9,05 %.

Значно більші можливості відкриваються перед випуклими функціями заохочення. Вони передбачають такий зріст маси заохочення з підвищенням ефективності виробництва, при якому розміри заохочення на одиницю стимулюючого показника зменшуються. При цьому частина приросту ефективності, скерована в розпорядження, весь час зростає.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн- освіти для працівників зобразимо в табл.3.6.

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Таблиця 3.6

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1	2	3	4
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за.функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління талантами	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	37 000

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Припустимо витрати в 2021 році складуть 582 000 грн. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рис.

Рис. 3.14. Фактори економії

Річний економічний ефект - результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$ЕЕр = Ер – Зк, \quad (3.10)$$

де *Ер* - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Зк - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$ЕЕр = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн}$$

Ефективність - це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношенням ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно- постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$Евз = ЕЕр / Зк, \quad (3.11)$$

де *ЕЕр* - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Зк - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$Евз = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже

визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$Ток = \frac{Зк}{Ер - Зп} \quad (3.12)$$

де *Зк* - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

Зп - поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

Ер - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

Ток = 0,83 роки

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на ПНВП «Укрполітехсервіс»», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців.

Висновки до розділу 3

Для покращення системи розвитку персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»» було запропоновано створити онлайн платформу «NEW ONLINE SYSTEM», яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань

в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Витрати на створення даної платфоми будуть становити 582 000 гри.. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128000 грн..

ВИСНОВКИ

Було розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом підприємстві, проаналізувавши теоретичні підходи до поняття»персонал» та «управління персоналом», було обрано наступне трактування, яке відповідає предметній області нашого дослідження: управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи. Формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, на яких вона повинна базуватися, врахування конкретних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою.

Проаналізувавши зарубіжний досвід управління, було з’ясовано, що сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов’язана з японською культурою, яка має свої

унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень).

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. У підприємства організаційна структура є лінійно – функціональною. Елементами структури є окремі робітники, відділи та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Основна ознака лінійно-фунуціональної організаційної структури - це наявність виключно лінійний зв’язків.

Перевагами такого типу структури є:

чіткість і простота взаємодії;

надійний контроль та дисципліна;

оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;

економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліками такого типу структури є:

потреба у керівниках універсальної кваліфікації;

обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

перевантаження вищого керівництва;

можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції, що ми і спостерігаємо на нашому підприємстві.

Техніко-економічний аналіз – комплексне дослідження виробничо-господарської діяльності галузей матеріально-виробничого об’єднання, підприємств та їх підрозділів для виявлення впливу розвитку техніки, технології та організації виробництва на виробничо-господарську практику].

За результатами таблиці видно, що структура персоналу на підприємстві не змінилася. Як і в 2019 році, так і в 2020 році найбільшу кількість персоналу складають спеціалісти та службовці, в 2020 році їх кількість зросла на 9 осіб. Інша ситуація з адміністративно-управлінським персоналом. В 2019 році управлінський персонал склав 7 осіб, що на 1 особу більше, ніж в 2020 році

Робітників стало більше на 14,29% в 2020 році, ніж в попередньому році. Також необхідно відмітити те, що чистий дохід від реалізації продукції в 2019 році збільшився на 702442 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком, а в відносному виразі це становить 24,94%, тобто за цим показником спостерігається позитивна динаміка. В той же час, можна спостерігати, що собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 463066 тис. грн. в абсолютному виразі та 24,72% – у відносному. Тобто, ми можемо спостерігати функціональну залежність між собівартістю реалізованої продукції та чистим доходом від реалізації продукції.

В 2019 році такі показники як: інші операційні доходи та інші доходи збільшилися на 1566 тис. грн. та 79051 тис. грн. відповідно в абсолютному виразі; та на 11,45% і 268,3% відповідно у відносному виразі. Така динаміка цих показників є позитивною для підприємства.

Необхідно звернути увагу, що в результаті збільшення показників доходу, збільшувалися і показники витрат, а саме: витрати на збут, інші операційні витрати, інші витрати. Однак слід зазначити, що зменшилися лише адміністративні витрати. Розглянемо зміни у кожному з цих показників окремо.

Витрати на збут зросли в 2020 році на 140180 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком, що в відносному виразі складає 32,18%. Відхилення інших операційних

витрат в абсолютному виразі склало 1096 тис. грн., у відносному виразі – 341,43%, тобто майже в 3,5 рази. Інші витрати збільшилися на 61268 тис. грн.; та на 222,4% у відносному виразі. Динаміку в сторону зменшення відображають тільки адміністративні витрати в порівняні з 2019 роком, вони зменшилися на 142 тис. грн., тобто у відносному виразі зменшилися на 0,67%.

Як бачимо з таблиці, середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2020 році склала 157035,5 тис. грн.

Чистий прибуток збільшився аж на 11,75%, що в абсолютному виразі дорівнює 49939 тис. грн., в порівнянні з 2019 роком, це свідчить про позитивну динаміку функціонування підприємства.

Таким чином, в результаті розрахунку техніко-економічних показників діяльності підприємства отримали наступні висновки:

продуктивність праці, розрахована на одного працюючого, у звітному році зросла на 4338,1 грн./особа, що у відносному виразі складає 11,55% і позитивно відображається на діяльності підприємства;

матеріаловіддача порівняно з попереднім роком збільшилася на 16,03% у відносному виразі, тобто на 16,03% більше випущеної продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів;

матеріалоємність зменшилася на 13,82%, що показує на скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції.

За результатами аналізу техніко-економічних показників основних фондів підприємства можна зробити такі висновки: знос основних засобів збільшився на 5,94% у порівнянні з попереднім роком; в 2019 році на 1 гривню вартості основних засобів приходилося 17,94 тис. грн. продукції, а в 2020 році – 22,41тис. грн. Збільшення фондовіддачі на 4,47 тис. грн., та на 24,94% у відносному виразі свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів, що є позитивним явищем в економіці підприємства; зменшився показник фондоємності в 2020 році і склав на 1 гривню валової

продукції – 0,04 тис. грн. вартості основних фондів. фондоозброєність підприємства на 1 робітника склала 3738,94 тис. грн./особу. Основними шляхами підвищення фондовіддачі основних фондів є збільшення обсягу виробництва валової (товарної) продукції за рахунок більш інтенсивного їх використання і зниження середньорічної вартості цих фондів за рахунок ліквідації зношених у виробництві основних засобів.

Свою діяльність ПНВП «Укрполітехсервіс»» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, а з настанням сезонних польових робіт залучає додаткових громадян, які працюють за трудовими договорами. У статевій структурі працівників господарства переважають чоловіки**.** Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку.

Головним методом оцінювання роботи працівників є оцінка результатів його діяльності, через задоволення матеріальних і моральних його потреб.

Кожен працівник з плинністю часу вливається в робочу атмосферу і показує нижчі показники праці, ніж тоді, як його прийняли на роботу. Для того, щоб персонал працював результативніше необхідно застосовувати мотиваційний механізм стимулювання праці.

Мотиваційний механізм являє собою взаємодію методів матеріального і нематеріального (морального) заохочення.

Основу матеріального стимулювання працівників складає заробітна плата.

Оплата праці працівників складається з основної і додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата працівника визначається тарифними ставками, розцінками, посадовим окладом. Рівень додаткової оплати праці встановлюється відповідно до кінцевих результатів діяльності підприємства і трудового вкладу співробітника.

Важливим засобом підвищення матеріальної зацікавленості працівників в поліпшенні кінцевих результатів підприємства є преміювання та застосування бонусної системи стимулювання праці.

В результаті дії матеріальних стимулів зростає обсяг виробництва сільськогосподарської продукції, її виробіток на одного працівника та досягається приріст прибутку. Зростання прибутку, в свою чергу, формує додаткові вкладення до фонду оплати праці підприємства, таким чином впливаючи на заробітну плату працівників.

Важливо правильно оцінювати ситуацію, в рамках якої матеріальне стимулювання реалізується. Будь-які види стимулювання повинні бути цільовими і відкритими, тому що чекати від працівників покращення ефективності та якості виконуваної роботи можна тільки тоді, коли вони знають, що їхня праця оцінюється справедливо.

Для покращення системи розвитку персоналу ПНВП «Укрполітехсервіс»» було запропоновано створити онлайн платформу «NEW ONLINE SYSTEM», яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Витрати на створення даної платфоми будуть становити 582 000 гри.. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Управління персонлом: [навч. посіб.] / А.О. Азарова, О.О.Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець. – Вінниця : ВНТУ, 2017. 283 с.

2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підруч.]. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 468 с.

3. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. [Електронний ресурс] / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Міжнародний збірник наукових праць. –Випуск 3(12). – С. 41-60. – Режим доступу: http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/67740/63840.pdf

4. Бондаревська К.В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств: [монографія] – / К.В. Бондаревська – Дніпропетровськ: ДДФА, 2018. – С. 165.

5. Борецька Н.П. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Н.П. Борецька // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – Випуск (6) (49) – С. 65-69. – Режим доступу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf

6. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс] / В.Б. Васюта // Ефективна економіка – 2016. – № 6 – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041

7. Волянська-Савчук Л.В., Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. [Електронний ресурс] / Л.В.Волянська-Савчук // Економіка і організація управління. – 2019. – № 1 (33). – С. 33-42. – Режим доступу: file:///D:/Downloads/7063-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14180-1-10-20190705.pdf

8. Гетьман О.О. Застосування сучасних персонал-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. [Електронний ресурс] /О.О. Гетьман // Науковий вісник Чернівецького університету. –2017. – Випуск 794. – С. 23-31. – Режим доступу: http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/06/nv_794on-line.pdf#page=23

9. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: [навч. посіб.] / Л.Ю. Гордієнко – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 214 с.

10. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16 січня 2019р.

11. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: [навч. посіб.] / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 85 с.

12. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс] / В.Ф Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2017. – № 1. – С. 103-112. – Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_103_112.pdf

13. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]. / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2018. – № 6(44). – С. 194-198. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///D:/Downloads/inek_2018_6_48%20(1).pdf

14. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс] /І.М. Дашко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. –2016. – Випуск 9. –С.37-41.– Режим доступу: file:///D:/Downloads/Nvuumevcg_2016_9_10%20(1).pdf

15. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. [Електронний ресурс]. / Н.І. Дуляба

// Приазовський економічний вісник. – 2020. – Випуск 39. – С. 165–170. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

16. Дума О.І., Палчинська І.І., Семків І.А. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства із застосуванням комплексного підходу. [Електронний ресурс] / О.І. Дума, І.І Палчинська, І.А. Семків // Національний університет «Львівська політехніка». –2015. – С. 39-46. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/31284/1/07-039-046.pdf

17. Економічні методи управління. Навчальні матеріали онлайн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/10310208/turizm/ekonomichni_metodi_upravlinnya

18. Желудько Т.В. Коучинг як одна з навчальних персонал-технологій в системі управління персоналом. [Електронний ресурс] / Т.В. Желудько. – Режим доступу: http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5593/28.pdf?sequence=1

19. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: [навч. посіб.] / О. І. Зайченко, В.І, Кузнецова – Івано- Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. – 232 с.

20. Заставнюк Л.І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. [Електронний ресурс]. / Л.І. Заставнюк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Випуск 3(14) – С. 166-172. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

31. Кепко В.М. Удосконалення системи управління персоналом в аграрних формуваннях [Електронний ресурс]. / В.М. Кепко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2017. – №4(28). С. 202-206. – Режим доступу: http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/1510/1/Udoskonalennia%20systemy%20upravlinnia%20personalom%20v%20ahrarnykh%20formuvanniakh.pdf

32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. [Електронний ресурс]. / А.Я. Кибанов – Режим доступу: http://econom-lib.ru/4.php

33. Класифікатор професій ДК 003:2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hrliga.com/docs/327_KP.htm

34. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. [Електронний ресурс]. / Є.І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. – № 6 (33). – С. 46–50. – Режим доступу: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf

35. Кодекс законів про працю України: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

36. Колосова Р.П. Экономика персонала : [учебник] / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк , М.В. Артамонова, М. В. Луданик. – Москва : Инфра-М, 2019. – 896 с.

37. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.

38. Костюк В.О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства: [підруч.] / В.О. Костюк – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 233 с.

39. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: [навч. посіб.] / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська – Х.: ХНАДУ, 2016. – 200 с.

40. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: Кондор, 2020. – 292 с.

41. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [навч. посіб.]. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар – К.: МАУП, 2019. – 304 с.

42. Маркова С. В. Управління персоналом: [навч.-метод. посіб.] / С.В. Маркова, О.М.Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2018. – 80 с.

43. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.]. / Л.І Михайлова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

44. Небава Н.І. Менеджмент організацій і адміністрування. // Н.І. Небава [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administ uvannya_ch1/index_1.htm

45. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: [навч. посіб.]. / В.Г. Никифоренко – Одеса : Атлант, 2018. – 275 с.

46. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: [підруч.] /С.У. Олійник. – Харків: НУА, 2018. – 376 с.

47. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: [навч. посіб.]. / Г.В. Осовська, О.В. Крушеницька. – Київ : Кондор, 2008. – 224 с.

48. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: [дис. канд. економ. наук: 08.00.04]. / О.О. Письменна // Нац. гірничий ун-т. – Дніпро, 2017. – 320 с.

49. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. [Електронний ресурс] /Т.О. Погорєлова // Економічні науки. Вісник НТУ «ХПІ». – 2018. – № 15(1291). – С. 101-104.– Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36357/1/vestnik_KhPI_2018_15_Pohorielova_Innovatsiini.pdf

50. Погребняк А.Ю. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. /А.Ю. Погребняк – Режим доступу: file:///D:/Загрузки/130916-280729-1-SM.pdf

51. Пожар О.М. Управління персоналом: [навч.-метод. посіб.]. / О.М. Пожар, С.В. Зеленський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

52. Показники ефективності використання основних фондів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/10310208/ekonomika/pokazniki_efektivnosti_vikoristannya_osnovnih_fondiv

53. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. [підруч.] / С.Ф. Покропивний. – Київ: КНЕУ, 2019. – 528 с.

54. Продуктивність та ефективність праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/11570718/ekonomika/produktivnist_efektivnist_pratsi

55. Рентабельність виробництва і методика визначення її показників. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studentbooks.com.ua/content/view/751/39/1/2/

56. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства /К.М.Речка // Економіка та держава.– 2018. – № 3. С. 67-70.

57. Рудінська О.В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. [Електронний ресурс]. / О.В. Рудінська // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. – Том 15. Вип. 2 (33). – С. 105-122. – Режим доступу: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120447/115407

58. Сарбаш Л.Д. Ефективність економічних методів в управлінні трудовим колективом. [Електронний ресурс] / Л.Д. Сарбаш // Економічні науки. – 2018. – Випуск 30. Частина 1. – С. 135-138. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/34.pdf

59. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. [Електронний ресурс] / І.А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. № 1 (33). –С. 91-95. – Режим доступу: file:///D:/Downloads/vbumb_2016_1_18.pdf

60. Система управління персоналом організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/81567/ekonomika/sistema_upravlinnya_personalom_organizatsiyi

61. Соловйов І.О. Підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємствах аграрного сектору [Електронний ресурс]. /І.О. Соловйов // Таврійський науковий вісник – 2018. № 84. – С. 352-357.– Режим доступу: http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/84_2018/70.pdf

62. Стрельбіцкий П.А. Рарок О.В. Рарок Л.А. Управління персоналом. [навч. посіб.] / П.А. Стрельбіцкий, О.В. Рарок, Л.А. Рарок. // М-во освіти і науки України, Кам'янець-Подільський. –2015, – 160 с.

63. Студопедія. Ресурсів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.org/2-22458.html

64. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. [Електронний ресурс]. / О.П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 24.4 – С. 389–397. – Режим доступу: file:///D:/Downloads/nvnltu_2017_24.4_66%20(1).pdf

65. Тростянецька Е.В. Удосконалення мотивації праці в системі управління підприємством. /Розвиток методів управління та господарювання на транспорті [Електронний ресурс]. / Е.В. Тростянецька. – 2016. № 4 (57), – С. 73-83. – Режим доступу: file:///D:/Downloads/79-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-121-1-10-20171123.pdf

66. Удовиця О.Ф. Удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах виноробної галузі [Електронний ресурс]. / О.Ф. Удовиця // Економіка харчової промисловості – 2017. – Випуск 2 – С. 47-51. – Режим доступу: file:///C:/Users/Rayrada/Downloads/642-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3543-1-10-20190514.pdf

67. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. [Електронний ресурс] / О.А. Харун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. –Випуск 10, частина 2. – С. 121-125. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf

68. Хитра О.В. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на

ринку праці. [Електронний ресурс]. / О.В. Хитра // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Випуск 2(13). – С. 256–265. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/44.pdf

69. Хохлова Т.П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента [Електронний ресурс]. / Т.П. Хохлова.– Режим доступу: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2018_6_16.pdf>.

70. Цивільний кодекс України: Закон України № 435-IV від 16 січня 2019 р.

71. Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. [Електронний ресурс]. / В.В. Чорній – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078/193402

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» за 2019–2020 роки

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Підприємство **ПРИВАТНЕ НВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС»**	за ЄДРПОУ	22666283		
Територія ХАРКІВСЬКА	за КОАТУУ	6325182001		
Організаційно-правова форма господарювання ПРИВАТНЕ НАУКОВО-ПРАКТИЧНЕ ВИРОБНИЧЕ ПІДДПРИЄМСТВО	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	за КВЕД	72.21.0		
Середня кількість працівників, осіб 84				

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон:вул. Барабашова, буд. 40, м. Харків, Харківська область, 61100, те. 7067676

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	293	243
первісна вартість	1001	327	388
накопичена амортизація	1002	(34)	(145)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1322	1799
Основні засоби	1010	146 655	167 416
первісна вартість	1011	265 221	318 050
знос	1012	(118 566)	(150 634)
Інвестиційна нерухомість	1015	212	1 861
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	140 000	140 000
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 215	6 676
Відстрочені податкові активи	1045	0	3 864
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	293697	321859
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12 990	3 724
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 744	14 727
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 953	16 374
з бюджетом	1135	89	212
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 375	37 614
Поточні фінансові інвестиції	1160	46 000	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	56 019	83 440
Витрати майбутніх періодів	1170	1 781	1 656
Інші оборотні активи	1190	8 212	11 221
Усього за розділом II	**1195**	146163	168968
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	0	0
Баланс	**1300**	439860	490827
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	271	218
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-70 708	-66 768
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	**1495**	-70 437	-66550
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	149 263	118 658
Інші довгострокові зобов'язання	1515	98 214	149 262
Довгострокові забезпечення	1520	2 833	4 152
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	**1595**	250310	272072
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12759	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	48013	41 541
товари, роботи, послуги	1615	97 930	224361
розрахунками з бюджетом	1620	1 528	1 805
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	869	1 112
розрахунками з оплати праці	1630	2 269	2 863
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	96 619	13 623
Усього за розділом III	**1695**	259987	285305
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	0	0
Баланс	**1900**	439860	490827

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ПНВП «УКРПОЛІТЕХСЕРВІС» за 2019–2020 роки

2. Звіт про фінансові результати
за 2020р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 519 470	2 817 028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2336201	1873135
Інші операційні доходи	2120	15 240	13 674
Адміністративні витрати	2130	20948	21090
Витрати на збут	2150	575 758	435 578
Інші операційні витрати	2180	1417	321
Інші доходи	2240	108 515	29 464
Фінансові витрати	2250	40701	45978
Інші витрати	2270	88816	27548
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	579 384	456 516
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	104 290	82173
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	475 094	425 155
збиток	2355		

Керівник _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) _____ (ініціали, прізвище)