ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., професор
Гусєва О. Ю. _____
«____» червня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Бородавка Анастасія Андріївна _____

Керівник: к.е.н. Сукурова Н.М. _____

Рецензент д.е.н., проф. Легомінова С.В. _____

КИЇВ – 2021

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут телекомунікацій
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»
Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
Гусєва О. Ю. _____
«22» лютого 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бородавці Анастасії Андріївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Ефективне управління персоналом підприємства в умовах кризи

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н. Сукурова Н.М.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2020 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

3.Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Теоретико-методологічне обґрунтування основ управління персоналом підприємства в умовах кризи
2. Аналіз і оцінка діючої політики управління персоналом підприємства
3. Удосконалення стратегії розвитку персоналу з метою підвищення економічної ефективності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць – 20
Рисунків - 4

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	*01.02.21 - 21.02.2021*	*виконано*
2.	Підготовка вступу і першого розділу	*22.02.2021 - 15.04.2021*	*виконано*
3.	Підготовка другого розділу	*16.04.2021 - 30.04.2021*	*виконано*
4.	Підготовка третього розділу	*01.05.2021 - 20.05.2021*	*виконано*
5.	Підготовка висновків та пропозицій	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
8.	Написання відгуку науковим керівником	*31.05.2021*	*виконано*
9.	Зовнішня рецензія	*31.05.2021*	*виконано*
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	*31.05.2020 - 01.06.2021*	*виконано*
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	*31.05.2021 - 14.06.2021*	*виконано*
12.	Захист кваліфікаційної роботи	*16.06.2021-17.06.2021*	*виконано*

Студент _____ Бородавка А.А.

Керівник роботи _____ Сукурова Н.М.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД 8

1.1 Сутність та принципи управління персоналом сучасного підприємства 8

1.2. Моделі та методи управління персоналом підприємства в умовах кризи 13

1.3 Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління персоналом підприємства 23

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОТОРДЕНТАЛЬ-КОНОТОП» 31

2.1 Характеристика ринкової позиції підприємства та аналіз його фінансового-економічного стану в умовах цифрової трансформації економіки 31

2.2 Аналіз специфіки управління персоналом підприємства 42

2.3 Комплексна оцінка ефективності управління персоналом підприємства 45

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОТОРДЕНТАЛЬ-КОНОТОП» В УМОВАХ КРИЗИ 50

3.1. Напрями удосконалення стратегії управління персоналом 50

3.2. Планування та прогнозування показників ефективного розвитку персоналу підприємства 60

ВИСНОВКИ 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та ефктивний рівень управління рерсоналом. В останні роки ефективне управління персоналом на підприємстві та його розвиток має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу.

У сучасному середовищі дуже важливо забезпечувати ефективність управління персоналом підприємтсва на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема бакалаврської роботи є актуальною, заслуговує на увагу та вказує на необхідність подальшого дослідження данного напрямку. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливий внесок у дослідження проблеми розвитку персоналу на підприємстві та аналіз ефективності управління персоналом зробили такі вчені як О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том. та ін.

В умовах кризи зазвичай основна увага приділяється фінансовим і правовим механізмам, а стосовно персоналу застосовується єдиний захід – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал, а питання управління персоналом в системі пріоритетів вибору антикризових механізмів відіграють незначну роль. Натомість необхідно визнати, що системний підхід до управління персоналом, що виявляється у розподілі функцій і повноважень, виборі принципів антикризового управління,

розробці і реалізації нової кадрової політики та управлінських рішень є важливим фактором виведення підприємства з кризи.

Виходячи з актуальності обраної теми, **метою бакалаврської роботи** є дослідження проблеми ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність та принципи управління персоналом сучасного підприємства
- розкрити моделі та методи управління персоналом підприємства в умовах кризи
- дослідити методичні підходи щодо оцінки ефективності управління персоналом
- охарактеризувати ринкову позицію підприємства та аналіз його фінансового-економічного стану в умовах цифрової трансформації економіки
- проаналізувати специфіку управління персоналом підприємства
- провести комплексну оцінку ефективності управління персоналом підприємства
- запропонувати напрями удосконалення стратегії управління персоналом
- планування та прогнозування показників ефективного розвитку персоналу підприємства

Об`єктом дослідження стали персонал підприємтсва (на прикладі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп») та ефективність управління ним в умовах кризи.

Предмет дослідження склали теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства та запропонування шляхів підвищення ефективності управління персоналом сучасного підприємства.

Методи досліджень. При виконанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Із загальнонаукових застосовувалися діалектичний метод пізнання, методи наукової абстракції,

аналізу і синтезу, історичного і логічного пізнання. Окремі проблеми вивчалися за допомогою спеціальних методів економічних досліджень: монографічного, розрахунковоконструктивного, економіко-статистичного та інших.

У першому розділі цієї роботи було розкрито теоретичні засади дослідження проблеми ефективності управління персоналом підприємства.

У другому розділі даної роботи проведена діагностика ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «МотордетальКонотоп».

У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «МотордетальКонотоп».

Практичне значення результатів дослідження. Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності персоналу, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства, тощо.

Кваліфікаційна робота на тему «Ефективне управління персоналом підприємства в умовах кризи » містить 79 сторінок, 20 таблиць, 4 рисунка. Перелік посилань нараховує 71 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність, системи управління персоналом, відділ кадрів, система навчання, співробітники, кадрова політика підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

1.1 Сутність та принципи управління персоналом сучасного підприємства

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; є дуже складним, багатогранним, багатоаспектним феноменом. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управлінні персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття, в таблиці 1.1 розглянемо деякі з них.

Таблиця 1.1.

Визначення «управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними економістами

Автори	Визначення
Ситник Н.І.[35]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Виноградський М.Д. [4]	Управління персоналом – це соціально-економічна система 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.
Деслер Г. [11]	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя

	персоналу.
Кибанов А. Я. [13]	Управління персоналом − це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О. [20]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності.
Пелих А.С. [27]	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.
Линенко А. В. [16]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Джерело: складено автором

Зазначенні визначення мають безліч відмінностей, вони належать до найбільш різних аспектах управління персоналом: певна частина авторів визначає, що управління персоналом - це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і навіть особлива наука; інші говорять про те, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів. Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства. З цієї

точки зору управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою,що надає можливість визначити управління персоналом як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції [2, с.59-66]. Початковим етапом проектування і формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей даної системи. Для різних організацій мети системи управління персоналом 13 варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. На рис.1.1 показано структура цілей системи управління персоналом організації.

Рис. 1.1. Структура цілей системи управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі [23,24]

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації: - економічні (всі цілі спрямовані на досягнення підвищення кінцевого прибутку); - науково-технічні (із з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій); - комерційно-виробничі (пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку); Цілі другого рівня Цілі третього рівня Аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць Аналіз потреб організації в нових спеціальностях Аналіз динаміки розвитку персоналу Аналіз індивідуальних планів розвитку персоналу Планування персоналу і його кар'єри Аналіз трудових процесів Аналіз якості життя Планування соціального розвитку персоналу Розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища Прогнозування та планування персоналу Побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу Головна мета системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. 14 - соціальні (організація умов праці). Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в: - забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками; - реалізація потенціалу колективу; - підтримка комфортних умов праці; - розвиток у колективу позитивних персональних навичок; - створення умов для кар'єрного зростання співробітників. Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб’єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов’язками.

Таким чином, функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, наданий у табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Функції управління персоналом

№	Функції управління персоналом	Завдання
1	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	• планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2	Функція «забезпечення персоналом»	• одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка
3	Функція «використання персоналу»	• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу.
4	Функція «розвиток персоналу»	• планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	• управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	• правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Джерело: складено автором на основі [5]

В процесі розгляду сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні погляди науковців на визначення даного терміну. Управління персоналом - це інструмент підвищення рівня функціонування організації.Зазначено, що результатом ефективного управління персоналом визначено високу організованість, чітке розділення функцій, ієрархію посад, подолання паралелізму в роботі, посилення виконавчої дисципліни, врегулювання посадових відносин. В цілому, в найбільш загальному вигляді під управлінням персоналу слід розуміти виконувану в організації діяльність, сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

1.2. Моделі та методи управління персоналом підприємства в умовах кризи

Управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток
Функції управління (укрупнені блоки)	1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу. 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу. 3. Організація, мотивація і адаптація працівників. 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники;

	б) апарат служби управління персоналом		
Методи	• організаційно-розпорядчі; • економічні; • соціально-психологічні		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Джерело: [21]

Організаційно-функціональна модель управління персоналом демонструє, що управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. В контексті цього можна зробити висновок, що управління персоналом в структурі сучасного менеджменту представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на 18 формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (таб.1.4). Важливою особливістю сучасного менеджменту стає єдине і комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Таблиця 1.4.

Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей. багатоцільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Джерело: складено автором на основі [18]

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації. Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це є спосіб впливу на колектив або окремого

працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації .

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом, що розглянуті нижче. Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов’язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

• правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов’язковими для виконання;

• інструкції, організаційні схеми, нормування:

• накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Таблиця 1.5.

Класифікація методів управління персоналом

Адміністративні методи	**Економічні методи**	**Соціально-психологічні методи**
-формування структури та орга ів управління установлення держзамовлень	-техніко-економічний аналіз	-соціальний аналіз у колективі працівників

-твердження адміністративних норм і нормативів	-техніко-економічне обгрунтування	-соціальне планування
-підбор і розміщення кадрів	-планування	-участь працівників управління,соціальний розвиток колективу
-розробка положень,посадових інструкцій і стандартів діяльності організації	-матеріальне стимулювання	-психологічний вплив на працівників
	-ціноутворення	
	-економічні норми і нормативи	

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників .

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов’язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

• формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

• особистий приклад;

• задоволення культурних і духовних потреб працівників;

• встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

• встановлення моральних санкцій і заохочення;соціальний захист.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов’язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень.

Економічним і соціально-психологічним методам присутній непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов’язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поводження, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників.

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується задач управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високий гнучкості й адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важлива задача управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей.

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити такі функції управління персоналом:

• Планування персоналу, що включає стратегічне планування і

базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів загальноприйнято розглядати як першопохідну функцію кадрового менеджменту, адже за часом вона випереджає всі інші його функції;

• Визначення способів залучення нових працівників, прибавлення персоналу, рекрутування. Забезпечення реалізації даної функції передбачає відповідь на питання: де ми можемо знайти потрібних працівників, як залучити їх до праці на даному підприємстві, скільки людей ми готові узяти ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні мається можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібні кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятися;

• Маркетинг персоналу.

Його задача – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, що припускає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць ;

• Підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника; • Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворився власне кажучи в безупинний процес, що продовжується протягом усього трудового життя людини;

• Планування кар’єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки

відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника;

• Мотивація персоналу. Вона означає спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистість цілей;

• Управління персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Однак управління не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликано поєднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде насамперед про функції, зв'язаних з управлінням людьми. Управління персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, тією чи іншою мірою що включає багато інших функцій;

• Управління витратами на персонал. Це припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника;

• Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, усю роботу ситуацію;

• Забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

• Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день чи неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

• Кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так сказати, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

• Управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому задача управління персоналом полягає в тому, щоб вчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

• Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;

• Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю;

• Управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів;

• Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства;

• Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал ;

• Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров’я співробітників. Це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв’язаних зі станом їхнього здоров’я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітник день на період остаточної трудової адаптації після хвороби;

• Соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.;

• Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеріоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливість, співробітництва і підтримки і т.д.;

• Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади.

Перехóвані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають представлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності. Отже, методи управління персонал у спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети. А функції управління персоналом сприяють реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних).

1.3 Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Сучасні підприємства вимушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності, а ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції. Це зумовлює необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності управління підприємством стає персонал. Тому виникає потреба у дослідженні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів.

Згідно з першим підходом, об’єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів. Об’єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об’єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства. Третій підхід на перший план виносить соціальну

компоненту, тобто об’єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв’язок із загальними результатами діяльності підприємства. Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід, згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток. У пропонується оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем. Окремо виділяють такі підходи, покладені в основу оцінки ефективності механізму управління персоналом:

– оцінка ефективності управління персоналом, виходячи з органічної єдності управління і виробництва.

Недоліком є те, що не визначається внесок управління персоналом в ефективність виробництва;

– акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Недолік цього підходу полягає у складності оцінки такого внеску через відсутність звітних показників.

Аналіз наукових джерел виявив, що для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є:

– бальна оцінка ефективності роботи організації (БОЕРО), комплексна оцінка управлінської праці (КОУП), оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

– методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», ділові ігри, інтерв’ю за компетенціями, ситуаційне інтерв’ю, спеціалізовані опитування), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

–методи порівняння, метод угрупувань, методи математичної

статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж;

– кількісні (бальний, коефіцієнтний, ранового порядку, парних порівнянь), якісні (система усних та письмових характеристик, метод еталону, матричний, біографічний, групова дискусія), комбіновані (метод стимулюючих оцінок, тестування, групування робітників).

Узагальнено сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом з метою їх удосконалення відповідно до вимог сучасних промислових підприємств. Виділено окремі підходи, що виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність:

– персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;

– критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності;

– ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Окрім зазначених підходів виділяють так званий витратний підхід, оцінку ефективності з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем; оцінювання за допомогою динамічного нормативу та ін. Виявлено переваги та недоліки цих підходів, зроблено висновок щодо необхідності зваженого комплексного їх поєднання.

Факторами ефективності управління персоналом може виступати потужним важелем зростання результативності всього управлінського процесу. В контексті проблеми порівняння витрат і результатів праці, економічна ефективність вимагає конкретизації, перш за все необхідно з’ясувати, що слід оцінювати: – досягнення певного результату діяльності

за допомогою спеціально підібраного, навченого та мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації вибраної кадрової політики; – досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з мінімальними витратами коштів; – вибір найефективніших методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

Рис.1.2. Фактори впливу на ефективність у сфері управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [12]

Проте не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих чи інших показників, адже потрібні перш за все критерії, що дають змогу це зробити, а їх вибір залежить від точки відліку (діяльність конкретного працівника, трудові показники або

особливості колективу загалом). Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, критеріїв, кількісних та якісних показників, метою яких є найточніше вимірювання якості роботи персоналу та віддачі, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійного збільшення обсягів виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні та прийнятні умови роботи, завдяки чому він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисливішою працею та відданістю [12].

Опрацювання наукової літератури в галузі менеджменту дало змогу визначити, що управління персоналом в контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих працівників та їх закріплення на підприємстві задля отримання максимальної віддачі[7]. На сьогоднішній день відсутня єдина методика оцінки ефективності системи управлення персоналом.

У табл. 1.6 представлені існуючі підходи до оцінки.

Таблиця 1.6.

Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3	4	5
Результативний	результати діяльності організації	обсяг реалізованої продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність, собівартість продукції, термін окупності капітальних вкладень тощо	наявність зв'язку з кінцевими результатами діяльності організації	залежність результатів діяльності не тільки від результативності персоналу (наприклад, від впровадження інноваційних технологій)
Функціональний	функціональні підсистеми системи управління персоналом	забезпечення потреби в персоналі; організація праці та мотивація; розвиток	простота і доступність використання можливість використання	відсутність відповідальності за результат. низька зацікавленість персоналу в

		персоналу; оцінка персоналу		кінцевому
Порівняльний, або еталонний (Бенчмаркінг)	витрати і доходи, пов'язані з персоналом	витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	визначення свого положення щодо конкурентів. Визначення слабких місць в управлені персоналом	висока вартість через залучення консультантів. Складність зіставлення через суттєвої різниці в діяльності компаній.
Ресурсний	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу	Враховуютьс я відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральних показників	Успішність діяльності організації: конкуренто з датність продукції, організації	Продуктивність на одиницю сировини, витрати по управлінню персоналом на одного співробітника, укомплектованіст ь штату тощо.	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріальних показників через відсутність достовірних вихідних даннях.

Джерело: складено автором

З позиції різноманіття систем управління персоналом єдиний підхід до оцінки їхньої ефективності повинен припускати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є збіг цілей організації і системи управління персоналом. Система управління персоналом є убудованою частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Отже, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

Висновки до Розділу І.

Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно

при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП»

2.1 Характеристика ринкової позиції підприємства та аналіз його фінансового-економічного стану в умовах цифрової трансформації економіки

Ключовим трендом сучасного етапу економічного розвитку всіх країн світу є стрімке поширення інформаційно-комунікаційних, цифрових технологій та розвиток цифрової економіки, що спричиняє зміни середовища господарювання, способів здійснення транзакцій та рівня зв'язків між окремими господарюючими суб'єктами тощо. Такі перетворення знайшли віддзеркалення й на ключових завданнях функціонування підприємств та векторів їхнього подальшого розвитку, а також процесах управління бізнесом.

Пандемія Covid-19 якомога краще продемонструвала важливість цифрової трансформації кожної без виключення компанії. Підприємства, націлені на успіх і розвиток, зобов'язані приймати виклики сучасної економіки – тільки в такому випадку вони зможуть залишитися на ринку та посилити свої конкурентні переваги. Впровадження сучасних цифрових рішень в компаніях, які в першу чергу починаються з налагодження цифрових каналів комунікації (як внутрішньої, так і зовнішньої), є надзвичайно важливим для функціонування бізнесу в період карантину та найголовніше – це є невід'ємною умовою виходу з кризи та успішної роботи надалі.

Для проведення аналізу рівня розвитку інформаційного суспільства та особливостей проведення цифрової трансформації економіки України сьогодні активно використовуються міжнародні індекси. До основних таких показників відносять індекс розвитку електронного уряду, індекс розвитку ІКТ, Глобальний інноваційний індекс (GII - The Global Innovation Index). Проаналізуємо їх.

Згідно останніх досліджень ООН (United Nations E-government Survey 2020) за індексом розвитку електронного уряду (EGDI - E-Government Development Index) Україна займає 69 місце [69].

Таблиця 2.1.

Рейтинг країн світу за індексом розвитку електронного уряду (EGDI - E-Government Development Index), 2020 р.

Країна	**Рейтинг**	**Значення індексу EGDI**
Данія	1	0.9758
Республіка Корея	2	0.9560
Естонія	3	0.9473
Фінляндія	4	0.9452
Австралія	5	0.9432
…		
Японія	9	0.8989
Австрія	10	0,8914
…		
Вірменія	68	0.7136
Україна	**69**	**0.7119**
Азербайджан	70	0.7100

Джерело: [69]

Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) є середньозваженим значенням усереднених оцінок трьох найбільш важливих аспектів електронного уряду: об'єму і якості онлайн-обслуговування на підставі Індексу онлайн-обслуговування (OSI), стан розвитку телекомунікаційної інфраструктури на підставі Індексу телекомунікаційної інфраструктури (TII) і оцінки людського капіталу на підставі Індексу людського капіталу (HCI). Кожен з цих індексів є комбінованим показником, який може бути витягнутий і оцінений окремо. Значення кожного індексу нормується і потрапляє у відрізок від 0 до 1, загальне значення EGDI визначається у вигляді середнього арифметичного трьох індексів. Дослідження 2020 року підкреслює постійну позитивну глобальну тенденцію до підвищення рівня розвитку електронного уряду. У цьому виданні 40 країн отримали оцінку «дуже високий», з показниками EGDI від 0,75 до 1. Для порівняння: в 2003

році таких країн було тільки 10, а в 2016 році — всього 29. З 2014 року усі 193 держава-члени забезпечують онлайн-присутність в якій-небудь формі. При цьому Україна має «високий» рівень із 0,5-0,75 показник EGDI. Згідно цього дослідження перше місце за рівнем цифрових трансформацій займає Данія, перш за все за захищеність і надійність рівня цифрових трансформацій. Друге місце посідає Республіка Корея. Ця країна має високі показники онлайн-обслуговування і технологічної інфраструктури.

У топ десяти країни за показником Індексу розвитку електронного уряду (EGDI) також входять Фінляндія, Сінгапур, Нова Зеландія, Франція і Японія.

За міжнародною оцінкою рейтингу України згідно індексу розвитку ІКТ (ICT Development Index – IDI). Міжнародного союзу телекомунікацій ООН Україна знаходилась у середній частині рейтингу і оцінка розвитку ІКТ постійно зростала. За даним показником Україна займає 79 місце [70]. При цьому Україна істотно відстає за індексом розвитку ІКТ від країн – сусідів. А саме таких, як Польща, Угорщина, Росія, Білорусь, Чехія, Молдова та Румунія.

Таблиця 2.2.

Рейтинг країн світу за індексом розвитку ІКТ (ICT Development Index), 2017 р.

Країна	**Рейтинг**	**Значення індексу IDI**
Ісландія	1	8,98
Республіка Корея	2	8,85
Швейцарія	3	8,74
Данія	4	8,71
Великобританія	5	8,65
…		
Австралія	14	8,24
Франція	15	8,24
США	16	8,18
…		
Білорусь	32	7,55
Чехія	43	7,16

Росія	45	7,07
Угорщина	48	6,93
Польща	49	6,89
Румунія	58	6,48
Молдова	59	6,45
…		
Тайланд	78	5,67
Україна	**79**	**5,62**
Китай	80	5,60

Джерело: [70]

Ще одним важливим показником досягнення країн у розвитку і запровадженні цифрових трансформацій і нових технологій на міжнародному рівні є Глобальний інноваційний індекс (GII - The Global Innovation Index), запроваджений Всесвітньою організацією інтелектуальної власност[71]і.

Таблиця 2.3.

Рейтинг країн світу за Глобальним інноваційним індексом (GII - The Global Innovation Index), 2019 р.

Країна	**Рейтинг**	**Значення індексу GII**
Швейцарія	1	67,24
Швеція	2	63,65
США	3	61,73
Нідерланди	4	61,44
Великобританія	5	61,30
…		
Польща	39	41,31
Росія	46	37,62
Україна	**47**	37,40
Грузія	48	36,98
…		
Білорусь	72	32,07

Джерело: [71]

Даний рейтинг проводиться на основі інноваційних можливостей серед 131 країн світу за 80 показниками. Ці показники досліджують багатомірні аспекти інновацій, включаючи політичне середовище, рівень освіти,

інфраструктуру та перспективність бізнесу. Згідно висновків, наведених у звітах за 2017- 2019 роки, найбільш інноваційною країною визнано Швейцарію, за нею йдуть швеція, США, Нідерланди та Велика Британія. Україна в Глобальному інноваційному індексі у 2019 році зайняла 47 місце, при чому це показник у 2017 і 2018 роках становив 43 і 50 відповідно. Це свідчить про поступову позитивну тенденцію впровадження інноваційних результатів і цифрових трансформацій. З даними дослідженням Україна увійшла до ТОП-3 країн економічної групи «lower-middle income». Доцільно відзначити, що майже аналогічні рейтинги мають Росія (46-е місце) та Грузія (48-е місце), Польща займає 39 місце, а Білорусь 72 місце.

Таким чином, в умовах цифровізації усіх сфер господарювання та зростання невизначеності умов зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємств та планування подальшої діяльності, та фінансове планування зокрема, зумовлює необхідність трансформації їхньої діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів управління, забезпечення цифрових зрушень. Прийняття правильного рішення щодо напряму трансформації на шляху до цифровізації підприємства та його адаптації до нових умов господарювання, зокрема на початковому етапі таких трансформацій, потребує вичерпних знань про тенденції розвитку цифрової економіки, переваги і можливості, які відкриваються перед підприємствами, а також перешкоди до впровадження цифрових технологій та ймовірні загрози.

Тож проаналізуємо виробничу-господарську діяльність ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» та виявимо її специфічні особливості та ринкову позицію підприємства.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" – сучасне машинобудівне підприємство, розташоване у місті Конотоп, яке є одним із найкрупніших вузлів залізниць України і знаходиться на відстані 250 км від столиці України – Києва.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" – один із найбільших на Україні виробників гільз циліндрів двигунів внутрішнього згоряння та притирочних

втулок для притирання кілець. За 60 років свого існування підприємство перетворилось з невеликої майстерні з ремонту тракторів та сільськогосподарських машин на сучасне високорозвинуте підприємство, річний обсяг випуску продукції якого становить понад 70 млн.грн. Постійне удосконалення технологічних процесів, застосування сучасного автоматичного та напівавтоматичного обладнання, найновітніших засобів технологічного та метрологічного контролю кращих зарубіжних фірм дозволило створити гнучке виробництво, яке дає можливість в короткі строки освоювати випуск конкурентоспроможних виробів. Застосування гільз, що мають оптимальну структуру та топографію робочої поверхні, дозволяє споживачам підвищити моторесурс двигунів, знизити питому витрату палива, збільшити строк служби масла до його заміни. Основною задачею підприємства є істотне розширення асортименту продукції, що випускається, для повнішого задоволення зростаючого попиту, розробка нових високоякісних гільз, їх ефективного виробництва і просування під власною торговою маркою, а загалом – створення сучасного автоматизованого багатогалузевого підприємства, яке включає всі стадії виробничого процесу. Колектив ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" поставив перед собою завдання і з успіхом його розв’язує з реалізації у виробництво передових досягнень науки і практики, підтримці на високому рівні іміджу продукції з власною торговою маркою. ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" належить до машинобудівної галузі Україні. На сьогодні основними чинниками, які впливають на конкурентну позицію підприємств, що виробляють гільзи циліндрів для двигунів внутрішнього згоряння, є ціна, якість та асортиментність продукції. Саме тому при визначенні найближчих конкурентів ТОВ "Мотордеталь-Конотоп", перш за все, необхідно орієнтуватись на рівень цін і якість продукції, що виробляється.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мотордеталь», яке є об’єктом нашого дослідження створене в жовтні 1956 року. На підприємстві застосовуються прогресивні форми та методи управління та організації

діяльності, воно має чітко сформульовані стратегічні цілі та використовує ефективні механізми їх досягнення, в тому числі фінанси. Організаційно-правова структура ТОВ «Мотордеталь» є важливою ланкою системи управління підприємством, що зв’язує різні частини підприємства в єдине ціле. Структура об’єднує в собі елементи як функціональної, так і дивізіонально-продуктової структур побудови виробничих організацій. Ця організаційно-правова структура була запроваджена в 1997 році з метою ефективного реагування на зміни в ринкових та соціальних обставинах та виживання в скрутних макроекономічних умовах і за аналізуємий період пройшла ряд трансформацій. В основу структури покладено принцип розподілу компанії на директорати, які здійснюють управління діяльністю підприємства в окремих функціональних зонах. Кожний директорат об’єднує підрозділи, що виконують свої чітко визначені завдання. Директорат по виробництву розробляє виробничі плани випуску продукції, здійснює координацію виробництва, веде оперативний контроль за виконанням планових завдань. Матеріальним забезпеченням виробництва займається директорат по закупівлі. Директорат по маркетингу здійснює управління маркетингом компанії, займається реалізацією продукції. Облік та планування кадрового та кваліфікаційного складу робітників, підготовку кадрів здійснює директорат по персоналу. Директорат по фінансам виконує роботу по складанню фінансових планів, прогнозуванню фінансових ситуацій, економічним розрахункам, удосконаленню управління підприємством. Технічний директорат займається розробкою та реалізацією технічної політики підприємтва, виконує конструкторські розробки нових видів продукції, здійснює контроль за дотриманням технологічної дисципліни. Структура об’єднує в собі елементи як функціональної, так і дивізіонально-продуктивної структур будування виробничих організацій.

В рамках цієї структури було створено 16 дочірніх підприємств, які можно розподілити на наступні категорії:

1. Виробничі підприємства

2. Допоміжні виробничі підприємства

3. Торгівельні підприємства

4. Підприємства по наданню послуг

Управлінські та виробничі функції на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» реалізуються персоналом, який потребує відповідного мотивування своєї праці, особливо в умовах економічної кризи.

Ключовим фактором успіху є те, що керівництво підприємства глибоко знає питання виробництва, постійно піклується про вдосконалення процесів виробництва, проводить наукові дослідження, впроваджує нові технології, що сприяє підвищенню продуктивності праці, випуску якісної і конкурентоспроможної продукції, яку сьогодні вимагає споживач. Підприємство постійно працює над поліпшенням якості продукції, що випускається. Це досягається завдяки впровадженню у виробництво:

- литва з використанням технології рідкого фарбування, що дозволяє поліпшити структуру матеріалу і завдяки цьому підвищити експлуатаційні параметри гільз;

- досліджень і удосконалення чавуну з використанням легуючих елементів – молібдену, хрому, нікелю, міді, ванадію, бору, що має вирішальний вплив на характеристики міцності гільз;

- засоби активного контролю безпосередньо під час обробки гільз дозволяють не лише не допустити випуску бракованої продукції, але і запобігти появі браку.

Гільзи і притирочні втулки випускаються невеликими серіями. Тому створення і впровадження у виробництво коротких технологічних швидко-переналагоджуваних ланцюгів з прогресивних верстатів з ЧПК токарної й хонінгувальної груп сприяє скороченню часу на переналагодження обладнання і, відповідно, зменшенню собівартості продукції, що випускається.

Серед загроз є зміна діючого законодавства; погіршення загальноекономічної ситуації; розрив партнерських відносин з постачальниками сировини; жорсткість методів конкурентної боротьби.

До сильних сторін віднесемо присутність на ринку, що швидко зростає; значна частка ринку; наявність власного виробничого комплексу; наявність власних розкручених торгових марок; довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини; потужна дилерська мережа; високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку; відпрацьована система роботи з дилерами і постачальниками. Встановлення зв’язку між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв’язків будуємо матрицю (табл.2.1).

Таблиця 2.4.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

<table>
<tr><td>Зовнішнє середовище

Внутрішне Середовище</td><td colspan="2">Можливості
1. Швидке зростання ринку;
2. Збільшення частки підприємства на ринку;
3. Зміна кон’юнктури ринку запасних частин;
4. Розвиток дилерської мережі;</td><td colspan="2">Загрози 1. Зміна діючого законодавства; 2. Погіршення загальноекономічної ситуації; 3. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини; 4. Жорсткість методів конкурентної боротьби.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Сильні сторони
1. Присутність на ринку, що швидко зростає
2. Наявність власного виробничого комплексу
3.Наявність власних розкручених торгових марок
4. Високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід</td><td colspan="2">Поле „СіМ”</td><td colspan="2">Поле „СіЗ”</td></tr>
<tr><td>Швидке зростання ринку</td><td>Наявність виробничого комплексу, відпрацьованої системи роботи з дилерами, високий рівень</td><td>Зміна діючого законодавства</td><td>Досвід роботи на ринку, високий рівень кваліфікації менеджменту, участь у спілках із захисту прав виробників</td></tr>
</table>

діяльності на ринку 5. Відпрацьована система роботи з дилерами і постачальниками.		менеджменту		
	Збільшення частки підприємства на ринку	Розкручені торгові марки, наявність виробничого комплексу, рівень менеджменту і досвід роботи	Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини	Диверсифікація джерел постачання, формування оперативних запасів (менеджмент)
	Зміна кон'юнктури ринку запасних части	Високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку, система роботи з дилерами та постачальниками, власний виробничий комплекс	Жорсткість методів конкурентної боротьби	Високий рівень кваліфікації менеджменту, досвід діяльності на ринку, Наявність власних торгових марок, розвинута дилерська мережа, що створює конкурентні переваги

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, необхідно пам’ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити підприємству додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

2.2 Аналіз специфіки управління персоналом підприємства

Мотивація праці виступає основою соціально-економічною поведінки й має активізувати зусилля персоналу підприємства (організації), які спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності. Система мотивації ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий 15 колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив враховуються на мотивацію трудової діяльності на ТОВ «Мотордеталь»:

- фізичний особистості працівника (вік, стать тощо),
- рівень самосвідомості та освіченості,
- професійна підготовка,
- психологічний клімат у колективі,
- вплив зовнішнього середовища тощо.

Для того, щоб стимулювати персонал до праці, досягнути більшої віддачі кожного працівника, керівнику важливо знати особисті якості своїх підлеглих, а також їх основні потреби, що при вмілому використанні керівного ресурсу можна перетворити в сталі мотиви трудової діяльності.

Серед працівників ТОВ «Мотордаль» певна частка – жінки, для яких головними стимулами є: увага до їх сім’ї чи дитини (оздоровлення у санаторії, пільги по оплаті за навчання у технікумі), гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку. Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими

працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

• однакових можливостей займати посади та просування за принципом результативності праці;

• відповідність оплати праці з результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

• створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;

• забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які мають на увазі створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;

• підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

На ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» використовуються наступні методи мотивації (табл. 2.5):

Таблиця 2.5.

Методи мотивації на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові

- відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати, - виплати за максимальне використання робочого часу тощо.	- доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом.	- охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на ТОВ «Мотореталь-Конотоп». Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- двусторонній зв’язок між працівниками та адміністрацією з приводу загальних принципів системи;

- обґрунтована система оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;

- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;

- виважені нормативи, їх контроль, системність та періодичність переглядів;

- чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;

- винагородження, особливо додаткове, за високий рівень якісної роботи.

Саме ці принципи покладаються в основу організації оплати праці на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», яка здійснюється відповідно до розробленого положення для оцінки персонального трудового внеску в загальні результати господарювання та нарахування на його основі заробітної плати. Оцінка проводиться по групам робітників - тимчасовим або постійним об’єднаним

для виконання робочого завдання. Нарахована групі винагорода розподіляється між її членами згідно з особистим внеском кожного працівника.

2.3 Комплексна оцінка ефективності управління персоналом підприємства

В даний час оплата праці є основною умовою мотивації праці, вона є причиною і головним стимулом праці. На ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» середня заробітна плата станом на 01.01.2019 р. становила 7532 грн., що є не досить ефективним матеріальним стимулом.

Однією з важливих умов успішної роботи підприємства є постійний склад робочих кадрів. Склад працюючих постійно змінюється, що характеризується коефіцієнтами обороту. Для їх аналізу використовують облікові дані(табл.2.6)

Таблиця 2.6.

Облікові дані ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Показник	Кількість, осіб 2017р.	Кількість, осіб 2018р.	Кількість, осіб 2019р.
Списковий склад робітників на початок звітного року	1216	1219	1218
Робітники, яких прийнято протягом року	32	30	37
Робітники, які вибули протягом року	29	31	30
У зв'язку із закінченням строку договору	5	3	3
На навчання, в армію, на пенсію та ін.	1	2	3

За власним бажанням	19	21	20
Звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни	4	5	4
З причин службової невідповідності	0	0	0

Рух робочих кадрів характеризується такими коефіцієнтами:

Коефіцієнт обороту найму визначається як відношення кількості всіх прийнятих робітників до середньоспискової кількості. Визначимо цей коефіцієнт для нашого підприємства за 2019 рік: 0,03

Коефіцієнт обороту звільнень визначається як відношення звільнених робітників до середньоспискової їх кількості. За 2019 рік він становить: 0,02

Коефіцієнт загального обороту визначається як відношення прийнятих і звільнених до середньоспискової кількості робітників. Загальний оборот за звітний 2019 рік становить: 0,06

Коефіцієнт плинності робочої сили визначається відношенням робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньоспискової кількості. Він становить: 0,016

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з найму більше , ніж коефіцієнт обороту звільнень, що означає, що плинність кадрів на підприємстві невисока. Багатьма дослідженнями встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. При гарній роботі, що дає почуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, число прогулів значно зростає.

Управління мотивацією на підприємстві здійснює директор, який підписує накази на преміювання. Необхідні дані йому надає начальник

відділу кадрів. Сучасний стан управління мотивацією на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має ряд недоліків. Наявна негативна моральна мотивація через чисельні помилки в системі управління персоналом. Мало уваги приділяється мотивації основного персоналу, саме серед нього спостерігається найбільша плинність кадрів. Матеріальна зацікавленість теж знаходиться на недостатньому рівні. Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

Особливості системи мотивації дозволила виявити методика Гречикова. Для того, щоб визначити, яке переважні напрями стимулювання з боку працівників, необхідно побудувати мотиваційний профіль персоналу, що дозволить впливати на працівників через максимально ефективні інструменти стимулювання.

Обробка анкет працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» дозволила отримати наступні дані (табл.2.7.):

Таблиця 2.7.

Дані обробки анкет працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Індекс мотивації у чоловіків	Індекс мотивації у жінок	Середній індекс мотивації по групі керівники і фахівці	Середній індекс мотивації по групі робітників	Середній індекс мотивації по групі працівників з вищою освітою	Середній індекс мотивації по групі працівників,які не мають вищої освіти	Середній індекс мотивації 40-50років
ІН-0,25	ІН-0,26	ІН-0,23	ІН-0,25	ІН-0,25	ІН-0,26	ІН-0,26
ПР-0,20	ПР-0,20	ПР-0,20	ПР-0,19	ПР-0,20	ПР-0,20	ПР-0,20
ПА-0,16	ПА-0,17	ПА-0,15	ПА-0,18	ПА-0,17	ПА-0,17	ПА-0,17
ХО-0,17	ХО-0,15	ХО-0,22	ХО-0,14	ХО-0,17	ХО-0,14	ХО-0,18
ЛЮ-0,22	ЛЮ-0,23	ЛЮ-0,19	ЛЮ-0,23	ЛЮ-0,22	ЛЮ-0,24	ЛЮ-0,20

РАНГ 1-ИН,РАНГ 2-ХО	РАНГ 1-ИН,РАНГ 2-ЛЮ	РАНГ 1-ИН,РАНГ 2-ХО	РАНГ 1-ИН,РАНГ 2-ПР	РАНГ 1-ІВ,РАНГ 2-ПР	РАНГ 1-ИН,РАНГ 2-ЛЮ	РАНГ 1-ИН,РАНГ 2-ПР

– Група «Пол працівників», чисельність анкетованих 31 чоловік, 9 жінок.

– Група «Керівники і фахівці; основний персонал». В анкетуванні взяли участь 11 працівників з категорії керівників і фахівців, а також 39 робітників, які відносяться до категорії виробничого, допоміжного та обслуговуючого персоналу.

Розрахунки показують, які мотиваційні переваги виділяються у працівників ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» Зведення за всіма індексами відображена в таблиці 2.3

Таблиця 2.8

Зведені показники мотивації персоналу на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Групи	Індекс мотивації				
	ІН інструментальний тип	ПР професіональний тип	ПА патріотичний тип	ХО господарський тип	ЛЮ люмпенізований тип
1	2	3	4	5	6
Чоловіки	0,25	0,20	0,16	0,17	0,22
Жінки	0,26	0,26	0,17	0,15	0,23
Керівники і фахівці	0,23	0,20	0,15	0,22	0,19
Робітники	0,25	0,19	0,18	0,14	0,23
Мають вищу освіту	0,25	0,20	0,17	0,17	0,22
Не мають вищої освіти	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24

До 30 років	0,25	0,21	0,17	0,14	0,22
30-40 років	0,25	0,20	0,17	0,18	0,20
Старше 55 років	0,25	0,18	0,18	0,15	0,24
40-55 років	0,25	0,20	0,16	0,15	0,23
Загальний індекс	0,25	0,20	0,17	0,16	0,22

Проведений аналіз дозволяє визначити, що домінуючим є інструментальний тип, для якого характерні матеріальні переваги, ціннісна сторона трудової діяльності і ступінь винагорода за виконання трудових обов'язків. Базовою формою для такого типу є грошова форма, але можливо застосування і натуральної форми, так як метою роботи людей є отримання благ через дохід, який забезпечує робота. Другим типом є люмпенізований тип, для якого дієві негативні і натуральні базові форми стимулювання. Щодо використання нематеріальних форм мотивації і стимулювання, то необхідно визначити, чи є серед працівників тип, який орієнтований не на матеріальну винагороду, а на підтримання трудових функцій, тобто професійний тип. Людей такого типу близько 20% такі працівники прагнуть довести що мають здібності для виконання роботи. Для них ефективне організаційне, моральне і грошове стимулювання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МОТОРДЕНТАЛЬ-КОНОТОП» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Напрями удосконалення стратегії управління персоналом

Управління персоналом – це є цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, 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.

Система управління персоналом підприємств повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу таким підприємствам досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників.

Ефективна система управління персоналом - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

В контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;

- низька відповідальність керевництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

- відсутність креативних методів упавління персоналом на підприємстві.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (табл.3.1)

Таблиця 3.1.

Заходи удосконалення системи управління персоналом

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»	Запровадження програмного продукту ISF -7 – систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Ефективне використання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (рис.3.1).

Основне завдання директору відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» всередині підприємства і за його межами;у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі – за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

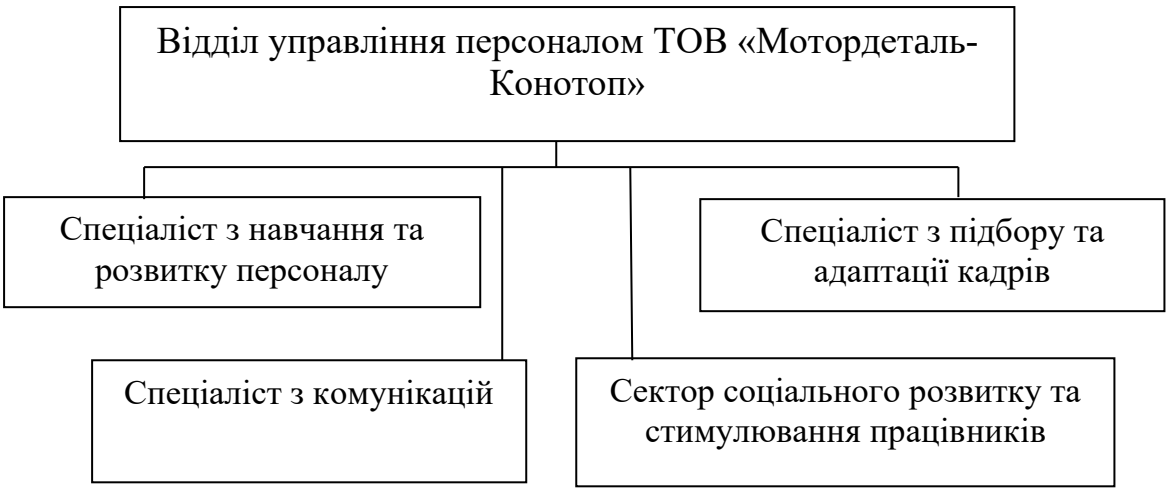

Рис.3.1. Організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (вдосконалена)

Основна діяльність відділу управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має регламентуватися Положенням про відділ управління персоналом. Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату.

2. Задачі відділу: задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;

- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;

- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;

- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;

- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної потреби в персоналі і політики планування кар'єри;

- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);

- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного

пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обмовлюється відповідальністю начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Виходячи із наведеного «Положення про відділ управління персоналом на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», відділ управління персоналом має виконувати функції системи управління персоналом, яка під собою передбачає ряд заходів щодо підвищення кваліфікації, придбання нових навичок і умінь співробітниками, застосування інноваційних методів у роботі, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

З метою підвищення прихильності співробітників компанії до політики ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» на відділ управління персоналом буде покладено розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Впроваджуваний Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки має виконувати три основні функції:

1. Інтеграція організації. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації, введення більшої визначеності в організаційну середу.

2. Формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції). Кодекс декларує необхідні правила.

3. Полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру організації, освоїтися в ній. Вже на стадії підбора вони будуть знайомиться з правилами, складовими

Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки, і можуть оцінити запропоновані їм очікування, побачити відповідність правил, що існують в організації, своєї особистої культурі або можливі проблеми.

Пропонується удосконалювати розвиток корпоративної культури шляхом впровадження Кодексу, який виступає «моральним контрактом» між організацією і співробітниками. Впроваджуваний кодекс має бути розроблений на основі існуючих в корпоративній культурі ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» цінностей і практики повсякденної діяльності персоналу. Кодекс буде містити цінності, норми, переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу в ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Він покликаний встановити принципи, що визначаються ділової поведінкою працівників організації.

Вище керівництво ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» переконане, що знання цих встановлених етичних норм і орієнтація на них є обов'язковою умовою спільної діяльності на благо організації і кожного працівника. Щоб Кодекс став діючим, працюючим, має бути дотримані вимоги до формулювання правил Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, які полягають в наступному: трохи вище існуючої практики, орієнтують співробітників на щось більше, ніж поки прийнято, залишаючись посильними для виконання; відхилення від їх виконання будь-ким фактично наочно і легко оцінюється з боку оточуючих, тобто порушення правил відразу фіксується.

Коли правила освоюються на стільки, що переходять в норму, вони будуть вилучені з Кодексу як вже не потрібні там, оскільки дотримуються в силу звички. Таким чином, пропонований Кодекс ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» буде важливим елементом корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, який дозволить працівникам швидше адаптуватися до умов організації. Положення, прописані в Кодексі, дотримання їх співробітниками, з часом перетворяться на звичку, і не будуть суперечити їхнім переконанням. Таким чином,

розроблений план заходів дозволить впровадити кодекс корпоративної культури.

Таким чином, єдність колективу і керівництва, атмосфера довіри, комунікативна компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат є нечисленними складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені спільно.

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу .

Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні компанії.

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп». Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов’язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно

використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;

- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання персоналу на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);

- шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;

- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом і управління підприємством в цілому.

Безумовно, важливим є впровадження ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» інформаційних технологій. З метою додаткового інформаційного

забезпечення підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» пропонується впровадження ERP-системи в ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» ,яка дозволить, розвантажить повноваження багатьох підрозділів підприємства.

Цілі проекту полягають у наступному: поліпшити якість управління персоналом, поліпшити систему управління фінансами, структуризувати документообіг в ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» і як наслідок підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

3.2 Планування та прогнозування показників ефективного розвитку персоналу підприємства

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тієї додатковою вартістю, яку воно принесе організації. Вимір показників ефективності навчання для ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» буде проводитися у двох різних площинах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи

Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Складено автором

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

((Дохід - Витрати) / Витрати) * 100% (3.1)

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів). Служба управління персоналом робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляться керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементам.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	29,4

Складено автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом з підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-Конотоп»

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	2000,00
Всього	100000,00

Складено автором

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 100 тис.грн.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом з підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норма прибутковості.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \qquad (3.2)$$

де *NPV*-чиста приведена вартість (англ. net present value);

B_t, - вигода (дохід) від проекту в році t;

C_t, - витрати на проект у році t;

i - ставка дисконту;

n - число років циклу життя проекту.

Якщо *NPV*>0, то проект є вигідним, якщо *NPV*<0, то – невигідним.

Показник індексу рентабельності (*PI*) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник внутрішньої норми доходності (*IRR*) визначається за формулою:

$$\mathbf{IRR} = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} (r_2 - r_1) \qquad (3.3.)$$

r_1, r_2 –ставки відсотка, %;

$f(r_1)$ – значення чистої теперішньої вартості при r_1, грош. од.;

$f(r_2)$ – значення чистої теперішньої вартості при r_2, грош. од..

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом

Періоди	Роки			
Грошовий потік	0	1	2	3
	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			

Чиста приведена варість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,39	4220,44	4606,51
	39517			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Розрахунок чистої приведеної вартості:

$$NPV = -100000 + \frac{75000}{1+0,15} + \frac{20000}{(1+0,15)^2} + \frac{90000}{(1+0,15)*(1+0,15)*(1+0,15)} = 39517$$

Розрахунок індексу рентабельності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом:

$$NPV = -100000 + \frac{75000}{1+0,15} + \frac{20000}{(1+0,15)^2} + \frac{90000}{(1+0,15)*(1+0,15)*(1+0,15)} : 100 = 1,395$$

Розрахунок внутрішньої норми доходності:

Візьмемо r_1=2% і r_2=40%

$$NPV1 = -100 + \frac{75000}{(1+0,02)} + \frac{20000}{(1+0,02)^2} + \frac{9000}{(1+0,02)*(1+0,02)*(1+0,02)} = 77,5$$

тис.грн

$$NPV2 = -100 + \frac{75000}{(1+0,4)} + \frac{2000}{(1+0,4)^2} + \frac{9000}{(1+0,4)*(1+0,4)*(1+0,4)} = -3,4 \text{ тис. грн}$$

$$IRR = 2\% + \frac{77,5}{77,5-(-3,4)} * (40\% - 2\%) = 28\%$$

Отже, запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом є привабливим для впровадження (NPV > 0). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%.Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,62роки.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-

Конотоп» приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02%. (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Порівняння результатів діяльності ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» за рахунок удосконалення кадрової політики.

№	Показники	Результати діяльності підпримства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення%
1	Середньорічна чисельність,чол	91	91	100
2	Чистий прибуток/збиток, тис.грн	-2112	-2022	↓ 5%
3	Рентабельність персоналу,%	6,16	7,02	↑ 14%

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Висновки до Розділу ІІІ

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Вона формується на основі тих різнорідних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім

того не пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів. На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації працівників ТОВ "Мотордеталь-Конотоп". На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу.

Для покращення мотивації працівників було запропоновані наступні методи:

1. Встановити премії в залежності від виконання плану.

2. Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у ТОВ підвищувати на загальних підставах.

3. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

4. Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, наявної в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

5. Встановити доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 70% тарифної ставки (окладу).

6. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

7. Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

8. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років

9. Також ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею. І надалі вся інформація що до матеріального і нематеріального заохочення персоналу надходитиме у даний підрозділ. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

10. Потрібно дуже велику увагу приділяти залученню утриманню та розвитку свого персоналу, а це неможливо без системного використання не фінансових винагород. Це пов'язано із об'єктивною необхідністю утримувати кваліфікованих спеціалістів та залучати нових виконавців.

Можна зробити висновки, що комплексне використання методів нематеріального стимулювання персоналу дозволить менеджерам підприємства уникнути багатьох конфліктних ситуацій. А також створить умови для переходу на новий більш вищий рівень трудових відносин.

Крім цього налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на фінансові результати ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

З метою підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

В результаті удосконалення системи управління персоналом буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

3. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

4. Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип 86 реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом

праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

На основі проведеної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження питань удосконалення мотивації працівників ТОВ "Мотордеталь-Конотоп". На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних - гнучкий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

Система управління персоналом на ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці на ТОВ "Мотордеталь-Конотоп", як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. В контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.. Також, однієї з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на поліграфічному підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Для покращення мотивації працівників було запропоновані наступні методи:

Встановити премії в залежності від виконання плану.

Періодично, з урахуванням інфляції, переглядати мінімальний рівень зарплати, встановлюючи його в розмірі не нижче за мінімальну заробітну

плату, працівникам, попередженим про скорочення, при загальному підвищенні заробітної плати у ТОВ підвищувати на загальних підставах.

При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів.

Проводити доплати за шкідливі умови праці незалежно від індивідуального кваліфікаційного розряду в розмірі до 20% максимального розряду робіт, в даних умовах праці на ділянці, залежно від інструментальних вимірів умов праці при атестації робочих місць, за час фактичної зайнятості працівника на даному робочому місці.

Встановити доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 70% тарифної ставки (окладу).

За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

Працівникам, попередженим про звільнення і які приступили до роботи по новій або суміжній професії в перебігу 2-х тижнів після її пропозиції, проводити доплату до середньої зарплати, що склалася по колишньому місцю роботи, протягом 2-х місяців. Доплата відміняється, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

Здійснювати виплату винагороди за вислугу років.

Також ми рекомендуємо ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею. І надалі вся інформація що до матеріального і нематеріального заохочення персоналу надходитиме у даний підрозділ. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу,

котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Мотордеталь-Конотоп».

Потрібно дуже велику увагу приділяти залученню утриманню та розвитку свого персоналу, а це неможливо без системного використання не фінансових винагород. Це пов'язано із об'єктивною необхідністю утримувати кваліфікованих спеціалістів та залучати нових виконавців.

5. ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів.

6. Ефективна система системи управління персоналом має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» запропоновано:

- В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».

- Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

- Для поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «Мотордеталь-Конотоп» впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

- Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ТОВ «Мотордеталь-Конотоп», що сприяє підвищенню

результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

8. В результаті вдосконалення системи управління персоналом буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризова політика в світі та Україні: порівняльна оцінка заходів та економічних ефектів: аналітична доповідь (версія для обговорення від 24 грудня 2009 року) / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. - К., 2009.

2. Бочко О.Ю., Проскура В.Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. пос. К. : Кондор, 2014. 241 с

3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ.

4. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014.

5. Бернстайн П. Фундаментальные идеи финансового мира: Эволюция / Питер Бернстайн; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009

6. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления : ГОСТ 7.1-84. – Введ. 01.01.86. – М. : Гос. ком. СССР по стандартам, 1987. – 72 с., включ. обл.; 20 см. – (Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу).

7. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко.

8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури,2014. – 509 с.

9. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015

10. Гринспен А. Эпоха потрясений: Проблемы и перспективы мировой финансовой системы/ А/ Гринспен: пер. с англ. - 2-е издание, дополненное. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

11. Гагарский В. Оптимизация численности персонала // Корпоративный менеджмент // htth: www.cfin.ru.

12. Горецькая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецькая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2

13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004.

14. Гагарский В. Оптимизация численности персонала // Корпоративный менеджмент // htth: www.cfin.ru.

15. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С.Минко. М.: Высшая школа, 2015.

16. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015.

17. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2005.

18. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с.

19. Іванілов О.С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 728 с.

20. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації / Г.Д. Ковальов // Персонал. - 2000.- №8.

21.Макогон Ю.В, Дергачева В.В., Пашко Е.А., Фильянов П. Глобализация и экономическое развитие: национальный аспект: монография / Под науч. ред. Ю.В. Макогона.-Донецк: ДонНУ, 2006.

22. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб’єктів господарювання з позицій економічної безпеки.

23. Менеджер персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюка, В.М. Летюха. К.: КнЕУ

24. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С .

25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - Нижний Новгород., 2001. – 125с.

26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. — М., 2009. – 245с.

27. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку / Л. Молдаван, О. Бородіна, В. Юрчишин, Б. Пасхавер, І. Прокопа, О. Шубравська, Т. Осташко // Дзеркало тижня. – 2010.

28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

29. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010.

30. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств усучасних умовах господарювання / АгроСвіт. – 2010. – № 14

31. Пороrрама діяльності Кабінету Міністрів Yкраїни: Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток. – Київ, 2008

32. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М. Пушкарьов. – К., 2014.

33. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні.

34. Полная карманная энциклопедия. Психологические тесты. — М.: Изд-во «Эксмо», 2003.

35. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией: Yчебник. – 2-е изд.

36. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013.

37. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.

38. Про внесення змін до переліків та форм документів, що використовуються при атестації наукових та науково-педагогічних працівників : наказ ВАК України від 26 січня 2008 р. № 63 // Бюлетень ВАК України. – 2008.– № 3. – С. 6–8.

39. Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000.

40. Разинькова О. П .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія.

41. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур / М.Райсс // Проблеми теорії і практики управління.

42. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика./Ю. М. Неруш.

43. Никифоренко В.Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р.

44. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник./ Є. В. Новицкий .

45. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.

46. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.

47. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.

48. Колот А.М. Мотивація персоналу.Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с

49. Окрепилов В.В. Управление качеством. М.: “Экономика”, 2018.

50. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Вісник Східноукраїнського національного університету. 2011. №9. С.166

51. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом.- 2018.- №22.

52. Рутицкая В., Сирик Л. Антикризисное управление: HR – аспекты // Менеджмент по персоналу. – 2009. – № 3.

53. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—

54. Стратегія реформ-2020. – Офіційний сайт Президента України, 25 вересня 2014р., [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.president.gov. ua/news/31289.html.

55. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств / К. Саруханов // Проблеми теорії і практики управління.

56. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління № 2, 2013.

57. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ].

58. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К., 2012.

59. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015.

60. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента.

61. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

62. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академви-дав.

63. Хромов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч. метод. посіб. -.: МАУП, 2001. – 251с.

64. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць.

65. Шегда А. В., Литвиненко Т.М., Нахаба М.П. Економіка підприємства: Навч. посіб./ А. В. Шегда– К.: Знання-Прес, 2011.

66. Шпачук, В. В. Сутність терміну «Антикризове управління».Збірник наукових праці серія «Управління». 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf. (дата звернення: 12.04.2020)

67. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с

68. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

69. United Nations E-government Survey URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center

70. ICT Development Index URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf

71. The Global Innovation Index URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf