

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Аналіз та удосконалення системи управління персоналом підприємства
(на прикладі ТОВ «Надія»)
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Дубініної Анастасії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., ст. вик. Самусь Г.І.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище, ініціали)

Конотоп 2021

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Система управління персоналом: сутність, зміст і формування.....	6
1.2 Основні функціональні елементи системи управління персоналом	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАДІЯ».....	15
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2 Аналіз економічної діяльності підприємства.....	16
2.3 Оцінка системи управління персоналом підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАДІЯ».....	33
3.1 Основні проблеми системи управління персоналом.....	33
3.2 Рекомендації по удосконаленню системи управління персоналом підприємства.....	34
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 21 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 40 сторінок, у тому числі 15 таблиць, 7 рисунків, 2 формули, список використаних джерел 2 сторінки.

Метою роботи є аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Надія» і розробка заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети сформульовані наступні завдання:

-розкрити теоретичні основи організації системи управління персоналом підприємства;

-проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Надія»;

-запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Надія».

Предметом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Надія».

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Надія».

Методологічною основою роботи є методи: системного підходу, статистичний, аналізу, синтезу, абстрактно-логічний, узагальнення.

У першому розділі роботи розглянуті теоретичні основи системи організації управління персоналом.

У другому розділі проводиться аналіз системи управління персоналом ТОВ «Надія».

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Надія».

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ, ПРАЦІВНИКИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

ВСТУП

Нині складно представити керівника, який би не усвідомлював ролі і значення співробітників своєї організації в рішенні завдань, що стоять. Не устаткування, технічна оснащеність, будівлі і споруди створюють найважливіші передумови діяльності організації, а його співробітники. Методи управління персоналом в умовах посилення конкурентної боротьби стають головним чинником формування стійкої ефективної роботи організації і її конкурентоспроможності. Ефективне керівництво персоналом вимагає знання в самих різних областях: менеджмент, психологія, стратегічне планування та інші.

Важливо побудувати на підприємстві систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати завдання фірми і позбавитися від деяких проблем управління персоналом. На сьогодні існує багато як теоретичних, так і практичних методів, які допомагають здійснювати правильне керівництво персоналом.

У зв'язку з проблемами в області управління персоналом з'являється ряд проблем. На сьогодні дотримання прав співробітників в організаціях, грубо порушуються. Проте в цьому винні не лише керівники компаній, але і самі підлеглі які, як правило, не завжди виконують, свою роботу вірно і якісно. Вище керівництво і співробітники не в повному об'ємі розуміють соціальну роль організації. Саме це нерозуміння заважає чітким і довготривалим цілям розвитку організації і веде в результаті цього до відсутності стратегії їх досягнення. Зіткнення інтересів соціальних груп, які частенько за рахунок інших груп і усього суспільства бажають поліпшити своє положення, відбувається через нерозуміння деякими членами суспільства своєї соціальної ролі. Наступна група проблем в управлінні персоналом полягає в нерозумінні відмінностей між людськими і іншими ресурсами.

Це пояснює реакцію персоналу на деякі методи управління. Тривала співпраця організації і його співробітників, здатність персоналу до самоудосконалення в процесі спільної роботи, також є важливими особливостями людських ресурсів. Третя, завершальна група проблем, - ця відсутність належної уваги до персоналу, їх мотивів поведінки, а також виявлення їх значимих потреб і проблем на той або інший момент. Усе це призводить до обману і незадоволення очікувань персоналу.

Отже, актуальність теми дослідження обумовлена ключовою роллю персоналу в сучасній організації та необхідністю вдосконалення системи управління в цілому.

Дану проблему досліджувало багато вчених, а саме: Д.П. Богиня, Н.Л. Гавкалова, А.М. Колот, Ю.Г. Одегов, О.Ф. Новікова, Л.В. Шаульська та ін.

Метою роботи є аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Надія» і розробка заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети сформульовані наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи організації системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Надія»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Надія».

Предметом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Надія».

Об'єктом дослідження є персонал ТОВ «Надія».

Методологічною основою роботи є методи: системного підходу, статистичний, аналізу, синтезу, абстрактно-логічний, узагальнення.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система управління персоналом: сутність, зміст і формування

Найважливіше завдання сучасної організації полягає в досягненні переваги перед конкурентами, причому це стосується потенціалу усіх її ресурсів. Найважливішим же ресурсом організації є персонал. Управління співробітниками за допомогою реалізації функцій кадрового планування, відбору і найму персоналу, мотивації і стимулювання – ці і інші функції об'єднані в технології управління персоналом. Управління співробітниками є специфічною, особливою сферою діяльності, адже люди реагують на те, що відбувається емоційно і осмислено, до того ж більшість здатне і розуміє необхідність вдосконалення своїх компетенцій і навичок. І обов'язковою умовою ефективної роботи організації є задоволеність співробітника при взаємодії з нею, що породжується мотивованістю людини на досягнення певної мети і отриманні вигод від роботи в організації [1,с.105].

Усе це вимагає ретельного планування і умінь знайти підхід до кожного члена колективу, згуртувавши його для максимально ефективного виконання завдань. На сучасному етапі розвитку економічної ситуації однією з головних проблем є саме управління персоналом. Багато організацій часто намагаються поліпшити ефективність діяльності за рахунок правильного підбору і розставляння кадрів, адже без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не зможе створити відлагоджено функціонуючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку [2,с.87].

Проте управляти персоналом досить складно, оскільки це вимагає відповідної кваліфікації, умінь і досвіду. Система управління персоналом, що враховує стратегічні цілі організації, її потребу в кадрах, що мають певні компетенції, дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, завоювати лідируюче положення на ринку [3, с.4].

Тобто ефективно побудована система управління персоналом допоможе організації бути конкурентоздатною, збільшити продуктивність і відповідальність кожного співробітника, зберегти соціальну стабільність, наближаючи інтереси колективу до інтересів організації.

Таким чином, управлінська діяльність неодмінно супроводжується різноманітними прийомами і методами, що вимагають від керівника і наукових знань і майстерності, і особистого досвіду, і постійного вдосконалення навичок і умінь. Для того, щоб розкрити поняття «система управління персоналом», необхідно дати визначення окремим складовим – «персонал», «управління» і «система управління» [4,с.91] .

На основі аналізу думок різних авторів, які, в цілому, виявляються схожими, поняття «персонал організації» розкривається як основний ресурс, що складається з працівників певних категорій і професій, зайнятих єдиною виробничою діяльністю, спрямованої на досягнення цілей організації і власних цілей.

В протилежність цьому поняття «управління» – багатозначне і різнопланове поняття, що має філософські, психологічні, педагогічні аспекти і тому суть цього поняття активно вивчається представниками різних наук і наукових напрямів[5, с.73].

Під управлінням персоналом розуміється система взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [6, с.4].

Система управління персоналом – це не лише дія і ефективне використання трудового персоналу, але і «процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання і мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання і досягнення цілей підприємства і працівників» [7, с.158].

Як вже стає зрозуміло, головною метою управління персоналом будь-якої організації є залучення, ефективне використання і розвиток висококваліфікованих фахівців, які також лояльно відноситимуться до

організації. Як правило, завданнями управління персоналом називають реалізацію цілей управління кадрами і створення умов, при яких професійний потенціал працівників постійно ростиме. Такі цілі і, відповідно, завдання управління персоналом підприємства спочатку можна розділити на чотири блоки [8, с. 204]:

- економічні (отримання розрахункової величини прибутку від реалізації товарів, робіт, послуг),

- науково-технічні(забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення технології),

- виробничо-комерційні (виробництво і реалізація продукції і послуг в заданому об'ємі і із заданою ритмічністю)

- соціальні (досягнення заданої міри задоволення соціальних потреб робітників.

При цьому необхідно сказати, що саме соціальні цілі системи управління персоналом є пріоритетними, незважаючи на той факт, що головним завданням є економічне зростання організації і підвищення його рентабельності [9, с.179]. Пов'язано це, передусім, з тим, що соціальні цілі безпосередньо впливають на ефективність усієї системи управління.

Саме тому система цілей управління персоналом має бути збалансованою - адже це допоможе уникнути конфлікту між керівництвом і трудовим колективом організації. Проте важливо пам'ятати, що соціальні цілі повинні врахувати інтереси як однієї, так і іншої сторони.

З точки зору персоналу система управління повинна забезпечувати задоволення базових потреб людини через працю. До таких потреб можна віднести [10, с.178]:

- а) матеріальні потреби (заробітна плата, премії, стимули і пільги);
- б) соціально-психологічні потреби (міжособистісне спілкування, умови праці, соціальні гарантії, соціально-психологічний клімат);

в) потреба до саморозвитку (творчий характер праці, можливість професійного зростання, кар'єрне зростання, визнання заслуг).

З точки зору керівників вищої ланки треба зробити так, щоб соціальні цілі були обов'язково пов'язані з економічними і стратегічними цілями і завданнями підприємства, серед яких основними є ефективне використання кадрового потенціалу (підбір, оцінка, розвиток персоналу) і підвищення продуктивності праці (підтримка здорової атмосфери в колективі, мотивація персоналу, а також створення і підтримка умов праці) [11, с.186].

Відповідно до вказаних цілей формується система управління персоналом, і в якості бази для її побудови використовуються правила, а також методи управління, розроблені наукою і апробовані практикою [8,с.92].

Система управління персоналом може бути представлена у вигляді моделі як взаємозв'язок персоналу, що відповідає за сферу кадрової політики, і відособлений склад прийомів, методів, технологій роботи з персоналом, спрямованих на рішення завдань для досягнення мети системи (рисунок 1.1).

У представленій моделі процеси забезпечення і управління переплетені, а використовувані технології послідовно реалізуються і повторюються. Ефективність і оптимальність представленої моделі залежить від отримання максимальної віддачі від наявного в організації людського ресурсу і його потенціалу, а також від процесів управління цим ресурсом і вкладень в персонал. Це припускає фокусування управління персоналом в двох основних областях.

Перша область – оптимізація людського ресурсу. Під цим розуміється підвищення ефективності використання людського ресурсу, тобто отримання максимальної віддачі від співробітників при оптимальних і достатніх витратах на персонал.

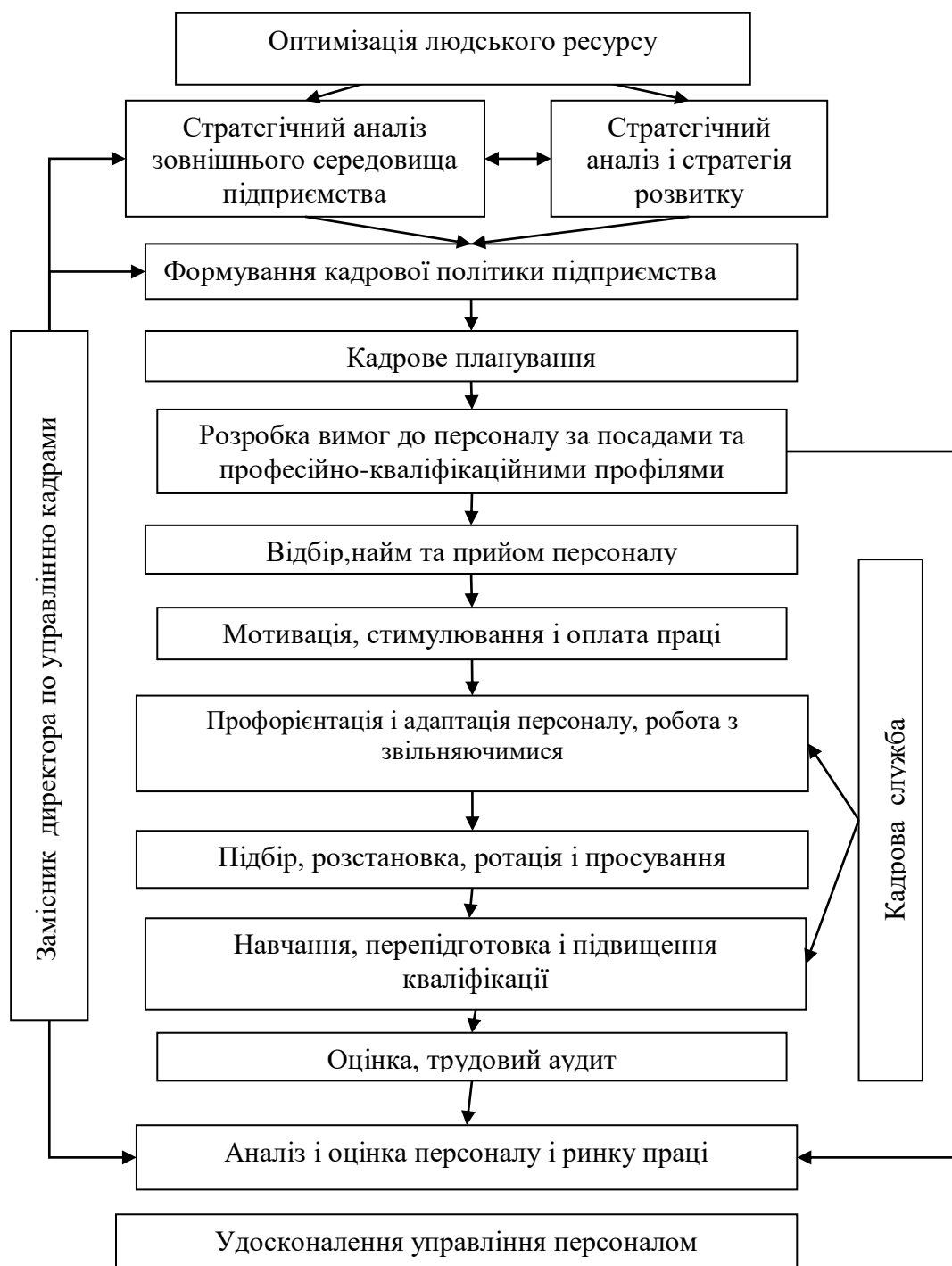


Рисунок 1.1 Модель оптимальної системи управління персоналом

Це вимагає впровадження в регулярну роботу організації інструментів:

- а) управління, оцінки результативності і оплати праці на цій основі;
- б) регулярного аналізу організаційної структури, усунення дублюючих функцій, скорочення зайвих ланок управління;

в) аналізу і планування штатної чисельності на основі нормативів завантаження.

Друга область – управління результативністю і використанням людського потенціалу. Вона включає завдання:

а) мотивації за розвиток і застосування знань, результативність, внесення поліпшень в роботу організації;

б) ранжируванні співробітників за їх значимістю для бізнесу;

в) регулярної оцінки компетенцій і результативності, виявлення і заохочення співробітників успішних або таких, що мають потенціал розвитку;

г) управління не лише вертикальним, але і горизонтальним кар'єрним зростанням [12, с.102].

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління персоналом організації – складний і трудомісткий процес, але якщо він побудований ефективно, то розвиток кадрового потенціалу дозволить добитися високих результатів в конкурентному середовищі.

У наукових роботах широко висвітлений процес формування системи управління персоналом як елементу, що створює умови, сприяючі економічному зростанню підприємств. Стверджується, що від характеру і сфери діяльності, масштабів підприємств, макроекономічних чинників країни залежать методи, механізми і інструменти управління персоналом.

Роль системи управління персоналом полягає в забезпеченні максимального використання потенціалу кожного співробітника для досягнення цілей організації з оптимальним вкладенням в нього наявних у організації ресурсів. У економічних умовах, що склалися, вибудовування цього процесу, його включення в загальну систему управління діяльністю організації і забезпечення необхідною інформацією може стати ключовою зоною розвитку для багатьох організацій на найближчі декілька років.

1.2 Основні функціональні елементи системи управління персоналом

Основу системи управління персоналом складають узагальнені трудові функції, які, в свою чергу, розкриваються в конкретних трудових функціях. До узагальнених трудових функцій відносяться [13, с.22]:

- 1) Документаційне забезпечення роботи з персоналом (включає ведення організаційно-розпорядчої та кадрової документації, а також адміністрування даного процесу).
- 2) Діяльність із забезпечення персоналом (передбачає збір інформації про потреби організації в персоналі, пошук, залучення, підбір і відбір персоналу, а також процес адміністрування даної діяльності).
- 3) Діяльність по оцінці та атестації персоналу (включає організацію оцінки та атестації персоналу з обов'язковим адмініструванням).
- 4) Діяльність з розвитку персоналу (спрямована на організацію та проведення заходів по розвитку та побудові професійної кар'єри персоналу, організацію навчання, адаптації та стажування персоналу, адміністрування даного процесу).
- 5) Діяльність з організації праці та оплати персоналу (формує організацію праці та її оплати, включаючи також адміністрування).
- 6) Діяльність з організації корпоративної соціальної політики (включає розробку і реалізацію корпоративної соціальної політики, адміністрування даного процесу).
- 7) Операційне управління персоналом і підрозділом організації (передбачає розробку і реалізацію системи операційного управління персоналом і роботи структурного підрозділу, адміністрування процесів і документообігу по даному напрямку).
- 8) Стратегічне управління персоналом організації.

Дані функції реалізуються на трьох кваліфікаційних рівнях, які представляють собою оперативний, тактичний і стратегічний рівні. Таким чином, можна сказати, що за професійною стандарту система управління

персоналом є значущою підсистемою управління, яка реалізується за класичними принципами менеджменту.

На стратегічному рівні система управління персоналом по професійному стандарту складається з двох частин: системи операційного управління і системи стратегічного управління. Система операційного управління передбачає управління персоналом на середньому рівні ієрархії (Керівник кадрової служби, який підпорядковується вищому менеджменту) і спрямована на реалізацію узагальнених трудових функцій в режимі реагування і внесення пропозицій. Система стратегічного управління передбачає управління персоналом на вищому рівні ієрархії (директор по персоналу, який підпорядковується першій особі організації) і націлена на вироблення стратегічної концепції діяльності в управлінні персоналом, аудит і контролінг кадрових процесів [14, с.193].

У таблиці 1.1 представлений порівняльний аналіз трудових дій по розробці систем операційного і стратегічного управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз трудових дій по розробці основних систем управління персоналом

Стратегічне управління персоналом	Операційне управління персоналом
Аналіз успішних корпоративних практик з організації стратегічного управління персоналом організації, організаційного проектування і взаємодії підрозділів	Аналіз успішних корпоративних практик з питань стратегічного і оперативного управління персоналом організації
Постановка стратегічних цілей в управлінні персоналом	Постановка оперативних цілей по питанню управління персоналом
Розробка корпоративної політики, планів, програм, процедур і технологій з управління персоналом	Розробка планів, програм і процедур в управлінні персоналом
Розробка корпоративної культури і соціальної політики, систем мотивації, ефективності, оцінки та розвитку персоналу	Розробка пропозицій по структурі підрозділу і потреби в персоналі
Формування системи оплати і організації праці	Розробка пропозицій щодо забезпечення персоналом, формування систем оцінки, розвитку, оплати праці, корпоративним соціальним программам і соціальної політики

Продовження таблиці 1.1

Розробка організаційної структури, планування потреби в персоналі організації	Розробка пропозицій про витрати і формування бюджету на персонал
Розробка програм, принципів стандартизації, уніфікації, автоматизації процесів управління персоналом та безпечних умов праці	Розробка пропозицій щодо укладення договорів з управління персоналом з постачальниками послуг і проведення попередніх процедур по їх висновку
Формування бюджету на персонал, технологій аудиту роботи з персоналом і контролінгу	

З таблиці 1.1 видно подібність деяких дій, які розрізняються рівнем відповідальності (на стратегічному він явно вище) і рівнем необхідних знань і умінь. Стратегічне управління персоналом передбачає більш глибоке знання організаційних систем, включаючи корпоративну культуру, бюджет, організаційну структуру, основні підсистеми управління персоналом, а також постановку стратегічних цілей з більш довгим часовим горизонтом і більш значущими для організації наслідками. Операційне управління персоналом, спираючись на менший рівень відповідальності, проте, відрізняється від стратегічного не змістовним наповненням, а середнім тимчасовим горизонтом і менш значущими цілями, які забезпечують організацію персоналу на короткостроковому етапі [15, с.75].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАДІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Надія» знаходиться за юридичною адресою: Чернігівська область, м.Ніжин, вул. Івана Франка 267, 16600.

ТОВ «Надія» є юридичною особою, має круглу печатку, що містить повне найменування і вказівку про місце знаходження підприємства.

Основним видом діяльності підприємства є:

- розведення великої рогатої худоби;
- змішане сільське господарство;
- виробництво продукції борошномельно-круп'яної промисловості [16].

Джерелом формування майна та фінансових ресурсів підприємства є:

- майно що закріплене в статутному порядку за підприємством;
- прибутки, що отримані від господарської діяльності;
- інші джерела, які не заборонені законодавством.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до предмету і цілей діяльності, визначеними законодавством, шляхом виконання робіт і надання послуг у сфері сільського господарства.

Підприємство веде податковий облік, бухгалтерський облік і статистичну звітність про результати господарської та іншої діяльності в порядку, встановленому законодавством.

Підприємство зобов'язане ефективно використовувати майно, забезпечувати його збереження і використовувати його виключно за цільовим призначенням.

На підприємстві діє лінійна організаційна структура (рисунок 2.1).

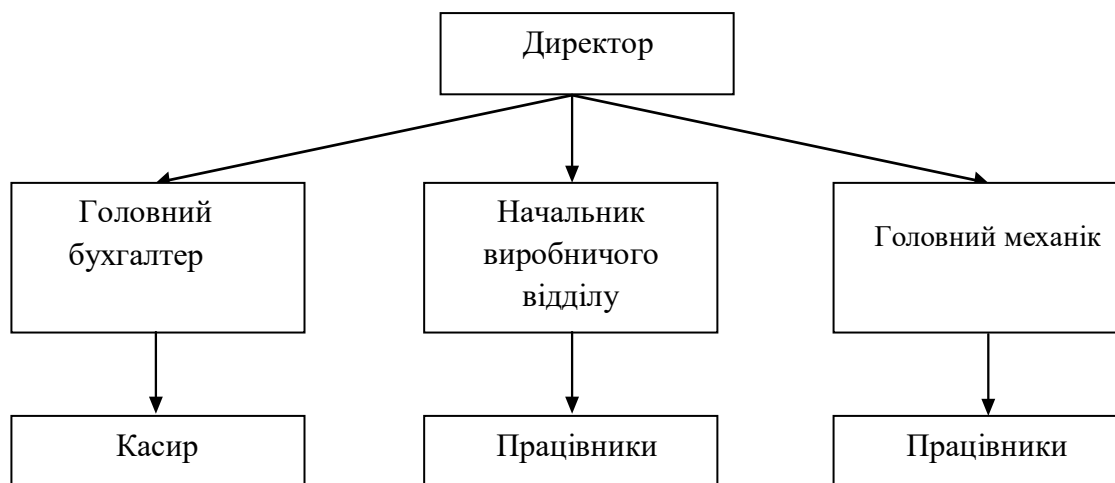


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Надія»

Лінійна організаційна структура – найпростіша ієрархічна структура управління. На чолі її стоїть директор, в його підпорядкуванні знаходяться головний бухгалтер, начальник виробничого відділу та головний механік.

Детальний аналіз господарської діяльності ТОВ «Надія» розглянемо у наступному параграфі.

2.2 Аналіз економічної діяльності підприємства

Для отримання більш точної інформації про економічну діяльність необхідно оцінити показники структури активів і пасивів підприємства в 2017-2019 рр. інформація представлена в таблиці 2.1

Показники структури і динаміки активів представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Загальний аналіз структури балансу за 2017 р.

Актив	Сума, тис.грн.	%	Пасив	Сума, тис.грн	%
Необоротні активи	28637	22,22	Власний капітал	87820	67,68
Оборотні активи	100216	77,77	Позиковий капітал	41932	33,31
всього	128853	100	Всього	129752	100

За даними таблиці 2.1 можна сказати, що в 2017 р. необоротні активи підприємства складають 22,22% всієї суми активів. Оборотні активи становлять 77,77% відповідно.

Джерела майна представлені і власним капіталом 67,68% і позиковим капіталом 33,31%, що показує стійке фінансове становище підприємства ТОВ «Надія».

Далі проведемо аналіз структури активів і пасивів підприємства в 2019 р.

Таблиця 2.2 – Загальний аналіз структури балансу за 2019 р.

Актив	Сума, тис.грн.	%	Пасив	Сума, тис.грн.	%
Необоротні активи	24153	19,54	Власний капітал	90800	73,47
Оборотні активи	99429	80,46	Позиковий капітал	32781	26,53
Всього	123582	100	Всього	123582	100

У 2019 р. тенденція зберігається. Спостерігається висока частка оборотних активів в структурі майна, які становлять 80,45%.

Частка власного капіталу зростає в 2019 р. на 2980 тис. грн. Фінансування діяльності здійснюється більшою мірою за рахунок частки власного, що є позитивною тенденцією і показує стійке фінансове становище ТОВ «Надія».

Проведемо аналіз структури майна підприємства. Відомості про розміщення капіталу, наявного в розпорядженні підприємства, містяться в активі балансу. Аналітичні дані для дослідження представлені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Структура майна

Актив	2017р.		2018 р.		2019 р.	
	Сума, тис.грн.	%	Сума, тис.грн	%	Сума, тис.грн.	%
Необоротні активи	28637	22,22	27777	22,20	24153	19,54
Оборотні активи	100216	77,77	97300	77,79	99429	80,46
Всього	128852	100	125077	100	123582	100

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про те, що у 2019 р. сума активного капіталу ТОВ «Надія» склала 99429 тис. грн., що менше показника 2017 року на 787 тис. грн. У структурі активного капіталу в 2017 р. оборотні активи складають 100216 тис.грн. У 2019 р., частка оборотних активів зменшилася на 2,68%. Зниження оборотних активів в абсолютному вираженні склало 787 тис. грн., Зменшення оборотних активів становить 2,68%.

Необхідно більш детально вивчити його складові, в зв'язку з цим, розглянемо структуру і динаміку необоротних активів підприємства.

Таблиця 2.4 – Структура і динаміка необоротних активів

Показники	2017 р		2018 р.		2019 р		Відхилення 2019/2017	
	Сума, тис.грн.	%	Сума, тис.грн	%	Сума тис. грн.	%	Сума тис. грн.	%
Всього необоротних активів	28637	100	27777	100	24153	100	-4484	-15,66
Основні засоби	21054	73,5	20423	73,5	16566	68,6	-4488	-21,32
Нематеріальні активи	4	0,02	4	0,02	3	0,02	-1	-20
Прибуткові вкладення в матеріальні цінності	-	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові вкладення	-	-	-	-	-	-	-	-
Відкладені податкові активи	7579	26,5	7350	26,5	7583	31,4	5	-0,78
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-

За даними таблиці 2.4 видно, що основну частину необоротних активів становить основні засоби, які в 2017 р. становили 73,5%. У 2019 р. їх частка скоротилася до 68,6%. Якщо розглядати динаміку основних засобів в абсолютному вираженні, то варто відзначити їх зменшення на 4488 тис. грн.

Поряд з основними засобами необоротні активи так само представлені нематеріальними активами, частка їх у 2019 р. зменшилася в порівнянні з 2017р. на 1 тис. грн.

Одним з найбільш важливих елементів аналізу оборотних активів організації є аналіз зміни їх складу і структури.

Структура і динаміка оборотних активів представлена в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Структура і динаміка оборотних активів

Показники	2017р.		2018р.		2019р.		Відхилення 2019/2017	
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис.грн.	%
Оборотні активи - всього, в тому числі:	100 216	100	97300	100	99 429	100	-787	- 0,78
витрати майбутніх періодів								
дебіторська заборгованість	59 121	60,0	52635	54,0	48 205	50,5	-10 916	- 18,46
податок на додану вартість	-	-	-	-	-	-	-	
Фінансові вкладення	-	-	-	-	-	-	-	
грошові кошти	1 564	1,6	1232	1,3	514	0,5	-1 050	- 0,02

Згідно даних таблиці 2.5 оборотні активи на кінець 2019 р. скоротились на 0,78% порівняно з аналогічним показником 2017 р.

У структурі майна ТОВ «Надія» відсутні витрати майбутніх періодів.

Частка дебіторської заборгованості в 2017 р. становить – 60%, в 2019 р. 50,5% спостерігається незначний спад дебіторської заборгованості, що позитивно позначається на діяльності підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що стан поточних активів ТОВ «Надія» задовільний, але вимагає обачного прийняття управлінських рішень щодо дебіторської заборгованості.

Важливий напрямок аналізу оборотних коштів - визначення їх оборотності. Аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства через показник оборотності наведено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Аналіз оборотності оборотних коштів

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Виручка від реалізації продукції (тис.грн.)	357153	346438	330252
Поточні активи (тис.грн.)	100216	97300	99429
Оборотність оборотних коштів	3,56	3,56	3,32
Тривалість обороту (днях)	102,53	102,53	109,94

Оборотність оборотних коштів розраховується за формулою:

$$O_{ок} = B_p / \Pi_a \quad (2.1)$$

$$O_{ок\ 2017} = 357153 / 100216 = 3,56$$

$$O_{ок\ 2018} = 346438 / 97300 = 3,56;$$

$$O_{ок\ 2019} = 330252 / 99429 = 3,32;$$

Тривалість обороту розраховується за формулою:

$$O_6 = 365 / O_{ок} \quad (2.2)$$

$$O_{62017} = 365 / 3,56 = 102,53$$

$$O_{62018} = 365 / 3,56 = 102,53$$

$$O_{62019} = 365 / 3,32 = 109,94$$

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про те, що в 2019 р. у підприємства ТОВ «Надія» загальний коефіцієнт оборотності оборотних активів склав 3,32 обороту, в 2017 р. оборотність оборотних коштів становила 3,56 обороту. Відповідно тривалість обороту в 2019 р. зменшилася і склала 102 днів, що менше показника тривалості обороту 2017 р., який становив 109 день.

Великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, а, отже, і на фінансовий стан підприємства надає збільшення або зменшення дебіторської заборгованості. Аналіз оборотності дебіторської заборгованості представлений в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Оборотність дебіторської заборгованості

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення
Дебіторська заборгованість, т.р., в т.ч. :	59 121	52635	48 205	-10 916
Виручка від реалізації продукції (тис.грн.)	357 153	346438	330 252	-26 901
Частка дебіторської заборгованості в виручці від реалізації (%)	16,5	15,1	14,5	-2
Оборотність дебіторської заборгованості (обороту)	6,04	6,04	6,85	0,81
Період погашення дебіторської заборгованості (днях)	60,4	60,4	53,3	-7,1

Згідно даних таблиці 2.7 на кінець звітної періоду сума дебіторської заборгованості підприємства в 2019 р. становить 48205 тис. грн. або 14,5% від суми виручки, така величина заборгованості є прийнятною для підприємства. У 2017 р. дебіторська заборгованість становила 16,5% в частці виручки, що на 2% більше, ніж у 2019 р. У 2019 р. сума дебіторської заборгованості підвищилася на 10 916 тис. грн.

Проведемо аналіз показників забезпеченості матеріальних активів джерелами фінансування (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники забезпеченості матеріальних активів джерелами фінансування

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення, тис.грн.
Власний капітал	87820	90454	90 800	2 980
Необоротні активи	28 637	27777	24 153	-4 484
Власні оборотні кошти	58 283	60031	66 647	8 364
Довгострокові пасиви	1 070	1102	1 657	587
Власні і довгострокові джерела	59 353	61133	68 304	8 951
Короткострокові кредити і позики	-433	-445	-3 058	-3 491
Загальна величина основних джерел	58 920	76596	65 246	6 326
Загальна величина запасів і витрат	39 530	51389	50 696	11 166
Надлишок (+) або недолік (-) ВОК	18 753	18190	15 951	-2 802
Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел	19 823	19228	17 608	-2 215
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел	19 390	18808	14 550	-4 840

За даними таблиці 2.8 можна відзначити, що в 2017 р. підприємство ТОВ «Надія» знаходилось в стабільному фінансовому становищі, однак це виконується тільки за умови використання загальної величини джерел фінансування. Необхідно відзначити, що в порівнянні з попереднім періодом відбулося зменшення цих сум з 19390 тис. грн. до 14 550 тис. грн., що є негативним моментом, так як посилюється ризик появи браку джерел для покриття запасів і витрат.

Дана методика є відсноною, тому для більшої достовірності необхідний аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості для підприємства (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ТОВ «Надія»

Коефіцієнти	2017р.	2018 р.	2019р.	Відхилення 2019/2017	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії, Кавт	0,67	0,69	0,73	0,06	$\geq 0,6$
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат, Кззв	1,47	1,51	1,31	-0,16	$\geq 0,7$
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів, КзАоб	0,58	0,6	0,67	0,09	$\geq 0,1$
Коефіцієнт маневреності, Кман	0,67	0,71	0,73	0,06	$> 0,3$

За даними таблиці 2.9 коефіцієнт автономії 2017 р. склав 0,67, що відповідає нормативному значенню і говорить про достатню суму власного капіталу ТОВ «Надія». Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат вказує на достатню кількість власних оборотних коштів.

Коефіцієнт маневреності теж показує на достатню кількість власних оборотних коштів, значення коефіцієнта 0,73 у 2019 р і відповідає нормативному показнику.

Таким чином, можна зробити висновок про фінансово-стійке положення підприємства в цілому, що є хорошим показником, оскільки підприємство не в значній мірі залежить від сторонніх кредиторів.

Одними з важливих показників є ліквідність (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Найменування коефіцієнта	2017р.	2018 р.	2019 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,038	0,037	0,017	$> 0,05$
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,49	1,53	1,57	$\geq 1,0$
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,45	2,52	3,19	$\geq 1,5$

Аналіз таблиці 2.10 свідчить, що коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2019 р., має нормальне значення, тобто, найбільш ліквідних активів достатньо

для покриття найбільш термінових зобов'язань. У 2019 р. коефіцієнта критичної ліквідності склав 1,57, що характеризує критичну ліквідність як достатню. Значення коефіцієнта поточної ліквідності, що дорівнює 3,19 вище нормативного значення, що відображає позитивний стан поточної платоспроможності та ліквідності ТОВ «Надія».

Аналіз фінансових результатів діяльності Далі проведемо аналіз ділової активності та рентабельності ТОВ «Надія» за 2017 - 2019 рр. наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансових результатів

Показники	2017р.	2019 р.	Відхилення	
			Сума, тис.грн.	%
Виручка від реалізації продукції	357 153	330 252	-26 901	-7,53
Повна собівартість	332 446	297 798	-34 648	-10,42
Управлінські витрати	29 261	29 099	-162	-0,55
Прибуток (збиток) від продажу	-4 554	3 355	7 909	-173,67
Відсотки до сплати	861	3	-858	-99,65
Інші прибутки	5 088	6 553	1 465	28,79
Інші витрати	6 342	8 440	2 098	33,08
Прибуток (збиток) до податків	-6 669	1 514	8 183	-122,70
Чистий прибуток (збиток)	-6 744	873	7 617	-112,94

Як видно з таблиці 2.11 на кінець досліджуваного періоду відзначається зниження, як виручки, так і собівартості продукції на 26 901 тис.грн. і на 34648 тис. грн. відповідно. Відносне зміна за досліджуваний період по зниженню виручки залишило 7,53%, по зниженню собівартості 10,42%.

Фінансовий результат від продажу продукції в 2019 р. склав прибуток 3 355 тис. грн. Далі проведемо аналіз ділової активності та рентабельності ТОВ «Надія» по основній діяльності є рентабельним підприємством.

Далі проведемо аналіз ділової активності та рентабельності ТОВ «Надія» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності

Показники	2017р.	2018р.	2019 р.	Відхилення 2019/2017
Коефіцієнт ділової активності	2,77	2,69	2,67	-0,1
Фондовіддача основних засобів	16,96	17,47	19,94	2,98
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,56	3,45	3,32	-0,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,17	4,04	3,82	-0,35
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	8,25	8,50	8,89	0,64

Як видно з таблиці 2.12, оборотність активів сповільнилася на 0,1 обороту за рахунок уповільнення оборотності оборотних активів. Даний факт вказує на зниження ділової активності підприємства. Оборотність основних засобів (фондовіддача) у 2019 р. становить 19,94 обороту, що вище на 2,98 обороту в порівнянні з 2017 р. Даний факт показує, що відбулося зниження витрат у порівнянні з попереднім періодом.

Оборотність оборотних коштів сповільнилася на 0,24 обороту. Оборотність власних джерел майна сповільнилася на 0,35 обороту, оборотність позикового капіталу також сповільнилася на 0,64 обороту.

Аналіз показників рентабельності проведемо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності, у відсотках

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2017
Рентабельність продажів	- 1,28	-1,24	1,02	2,3
Рентабельність основної діяльності	-1,37	-1,32	1,13	2,5
Рентабельність активів	- 5,18	-5,02	1,23	6,41
Рентабельність власного капіталу	-7,88	-7,64	1,01	8,89

Рентабельність продажів відображає ефективність діяльності ТОВ «Надія». В даному випадку можна відзначити значення рентабельності продажів 1,02% в 2019 р.

Рентабельність основної діяльності відображає, що підприємство отримує 1,02 грн. прибутку від продажів на гривну витрат, що вище показника 2017 р. на 2,5%.

Рентабельність активів є фінансовий коефіцієнт, що показує, що прибутковість і ефективність діяльності підприємства в 2019 р. становить 1,23%, що є позитивним, так як в майбутньому буде приносити прибуток підприємству. Рентабельність власного капіталу становить 101% прибутку на власний капітал. Як результат аналізу фінансових результатів, можна відзначити позитивну динаміку прибутку.

2.3 Оцінка системи управління персоналом підприємства

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Надія» в 2017 р. становила 63 чол. При цьому основна частка працівників (49 чол. – 77,7%) складалася з працівників, зайнятих в основному виробництві, з яких 61,9% припадало на постійних працівників, а 15,8% - на сезонних і тимчасових працівників.

У 2017 р. чисельність службовців склала 10 чол. (15,87%), з них керівників 2 чол. (3,17%), фахівців 6чол. (9,52%). Інші працівники склали 4 чол., тобто 6,35% від усієї чисельності персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників у 2019 р. склала 70 чол. При цьому основна частка працівників (55 чол. – 78,57%) припадала на працівників, зайнятих в основному виробництві, з яких 64,28% припадало на постійних працівників, а 14,28% на сезонних і тимчасових працівників.

У 2019 р. чисельність службовців склала також 10 чол. (14,28%), з них керівників 2 чол. (2,85%), фахівців 6 чол.(8,57%). Інші працівники склали 7 чол., тобто 10% від усієї чисельності персоналу.

Докладний аналіз динаміки прийому і вибуття персоналу представлений на рисунку 2.2.

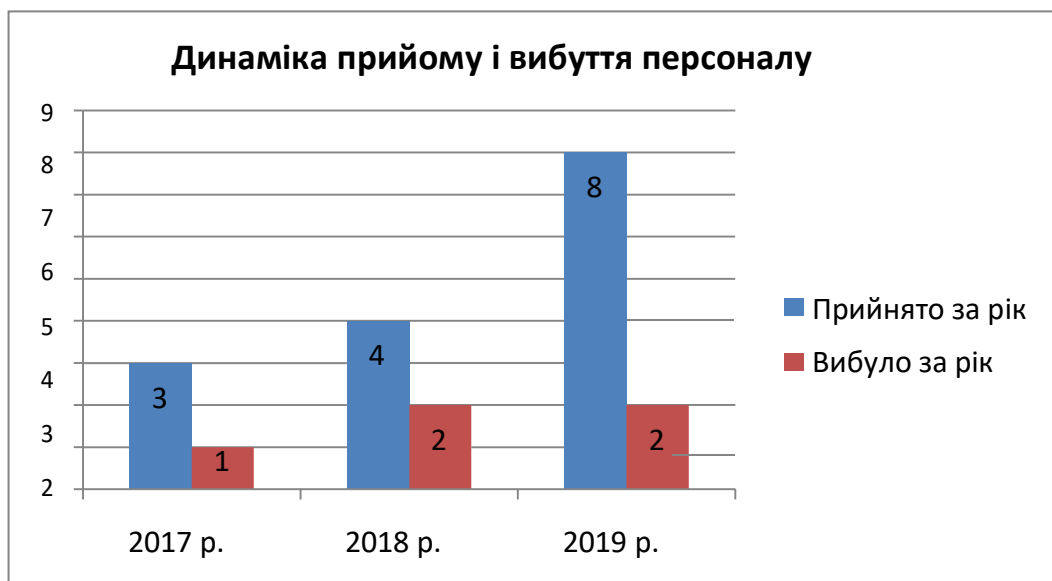


Рисунок 2.2 Динаміка прийому і вибуття персоналу ТОВ «Надія»

Результати розрахунків коефіцієнтів руху робочої сили в ТОВ «Надія» представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Надія»

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2017
На початок року, чол.	62	62	67	5
На кінець року, чол.	64	64	73	7
Середньооблікова чисельність, чол.	63	63	70	7
Коефіцієнт обороту по прийому,%	4,76	6,35	11,43	6,67
Коефіцієнт обороту з вибуття,%	1,59	3,17	2,86	1,27
Коефіцієнт загального обороту,%	6,35	9,52	14,29	7,94
Коефіцієнт заповнення працівників,%	3	2	4	1,0
Коефіцієнт плинності кадрів,%	1,59	3,17	2,86	1,27
Коефіцієнт сталості складу,%	98,44	98,44	95,89	-2,58

За даними аналізованого підприємства видно, що коефіцієнт обороту по прийому з 2017 по 2019 рр. зріс на 6,67% (з 4,76% до 11,43%), коефіцієнт обороту з вибуття збільшився на 1,27% (з 1,59% до 2,86%).

Аналіз коефіцієнта плинності кадрів показав зниження даного показника на 0,32% (з 3,17% до 2,86%) в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. Слід зазначити

високий показник коефіцієнт сталості складу працівників підприємства - 98,44% в 2017 р., а в 2019р. – 95,89%, що свідчить, що дані працівники пропрацювали на підприємстві більше 12 місяців.

Розглянемо статеву структуру персоналу. У 2017 р. загальна чисельність працівників на підприємстві становила 63 чол. (25 жінок і 38 чоловіків), в 2019 р. 70 чол. (27 жінок і 43 чоловіки). Таким чином, колектив переважно чоловічий.

Аналіз професійної структури персоналу за його видами представлений на рисунку 2.3.

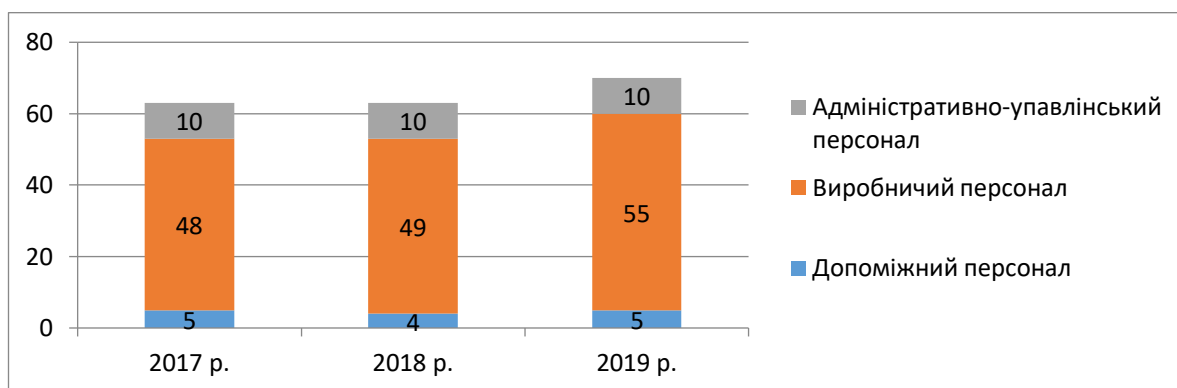


Рисунок 2.3 Структура персоналу ТОВ «Надія», чол.

Як видно з рисунку 2.3, в професійній структурі працівників підприємства найбільшу питому вагу протягом досліджуваного періоду належить виробничому персоналу. Так, в 2016 р. він становив 76, 2% (48 чол.), 2017 р. – 77,8% (49 чол.), а в 2019 р. – 78,6% (55 чол.). При цьому адміністративно-управлінський персонал в 2016 р. становив 10 чол., тобто 15,9% від усіх працівників, а в 2019 р. 10 чол., тобто 14,3% від усіх працівників підприємства. Решта частки належить допоміжному персоналу, в 2017 р. він складав 5 чол. це 7,9% від загального числа працівників, в 2018 р. 5 чол. або . 6,3%,, та у 2019 р. теж 5 чол. або ж 7,2%.

Структура персоналу ТОВ «Надія» за віком представлена на рисунку 2.4.

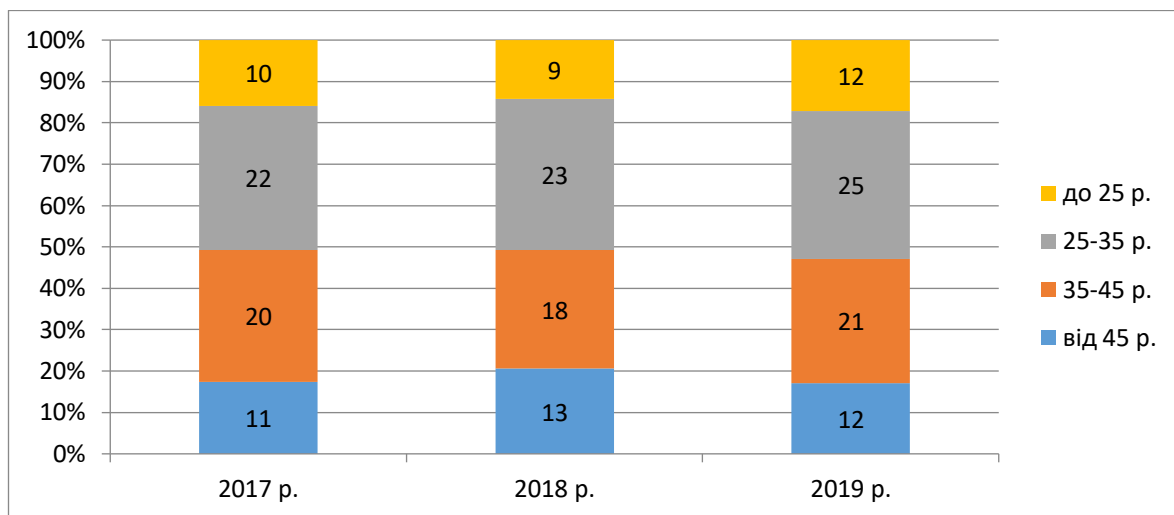


Рисунок 2.4 Структура персоналу за віком

Вікова структура працівників підприємства характеризується високою часткою працівників, які перебувають у найбільш продуктивному для трудової діяльності віці – частка працівників у віці від 25 до 45 років становить понад 50% від загальної чисельності персоналу.

Співвідношення співробітників за віковими категоріями на підприємстві є стабільним протягом трьох років і тим самим забезпечує необхідний професійно-кваліфікаційний склад.

У структурі персоналу за рівнем освіти значну частку становлять працівники з середньою професійною освітою – 40% в 2017 р., 41% у 2018 і 43% в 2019 р. На підприємстві спостерігається тенденція до збільшення числа працівників з вищою професійною освітою, за три роки кількість співробітників цієї категорії збільшилася з 20 до 23 чол. (рисунок 2.5).

Таким чином, формування трудового колективу працівників ТОВ «Надія» має позитивну динаміку, відбувається зростання чисельності, поліпшується структура персоналу.

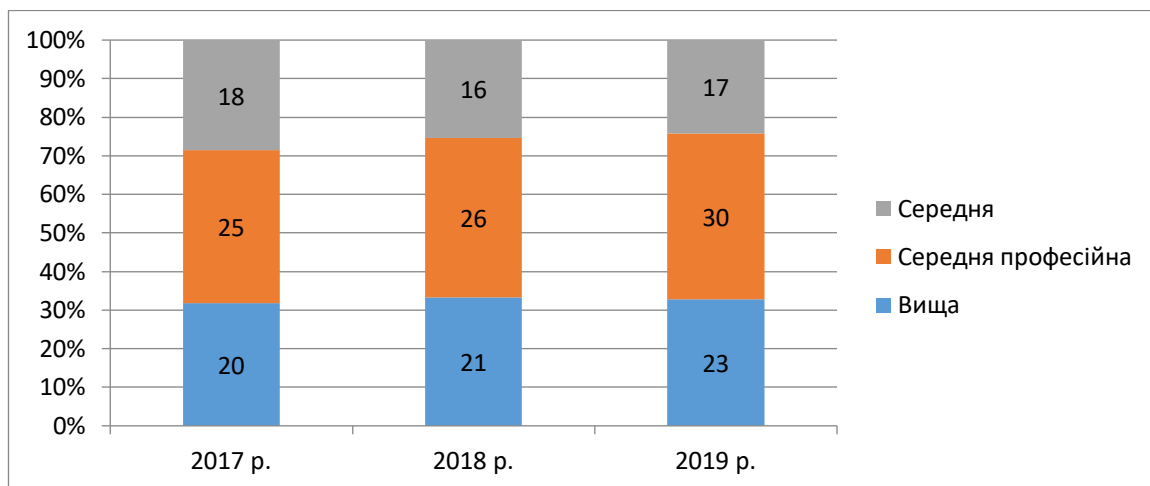


Рисунок 2.5 Структура персоналу за рівнем освіти

Підсистема загального і лінійного керівництва на підприємстві, що аналізується, в цілому, досить успішно виконує свої функції. Одним з факторів, що сприяють цьому, є мала кількість структурних підрозділів, що дозволяє більш ретельно і ефективно здійснювати контроль над реалізацією управлінських рішень. На ТОВ «Надія» вище керівництво досить часто делегує прийняття управлінських рішень керівникам структурних підрозділів. З одного боку, це може негативно позначитися на ефективності виконання поставлених завдань, так як, передаючи свої обов'язки співробітникам, керівник підприємства не може бути впевнений в їх компетентності по делегованих питаннях. Тому першочерговим завданням делегування є вибір компетентного і кваліфікованого фахівця. Але, з іншого боку, делегування – це прекрасний спосіб прискорення певних процесів.

Підсистема планування і маркетингу персоналу на ТОВ «Надія» виконує наступні функції:

- 1) планування і прогнозування потреби в персоналі;
- 2) організація реклами і підтриманням взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію персоналом [16].

У зв'язку зі специфічною сферою діяльності підприємства при гострій необхідності дуже складно знайти кваліфікованого співробітника, тому в

організації постійно ведеться планування і прогнозування потреби в персоналі. Це пов'язано і з наявністю сезонних робіт), для виконання яких не потрібно наймати працівників на довгостроковий період.

Підсистема керування засобами обліку персоналу практично відсутня на підприємстві, так як немає кваліфікованого фахівця, що виконує функції даної підсистеми. Її роль виконує начальник виробничого відділу. Це сприяє неефективному і некомпетентному відбору персоналу. Найбільш повно виконується лише одна функція підсистеми керування засобами обліку персоналу – це документальне забезпечення системи управління персоналом. На підприємстві розроблені посадові інструкції кожного працівника, також видаються накази керівника організації по особовому складу (накази про відпустки, чергуваннях, стягнення, прийом на роботу і звільнення) та інші документи по кадровому діловодству, що забезпечують дотримання трудового законодавства [16].

З виконанням функцій підсистеми управління трудовими відносинами на ТОВ «Надія» виникають труднощі. Головна з них:

– це виникнення ситуацій з затримкою виплат заробітної плати. Для того, щоб працівник міг виконати встановлені норми праці, роботодавець повинен забезпечити нормальні умови роботи. Саме тому підсистема забезпечення нормальних умов праці на ТОВ «Надія» функціонує на належному рівні. На підприємстві створені всі умови праці, що відповідають вимогам охорони праці та безпеки виробництва, забезпечено належну якість матеріалів, інструментів та інших засобів і предметів, необхідних для виконання робіт. Регулярно проводиться інструктаж з техніки безпеки з усіма працівниками.

Підсистема управління розвитком персоналу сприяє підвищенню кваліфікації працівників організації відповідно до завдань її розвитку. Багато співробітників ТОВ «Надія» направляються у відрядження для підвищення кваліфікації. Це стосується особливо вищого керівництва.

Управління соціальним розвитком персоналу є складовою частиною процесу соціального управління і розвитку персоналу. Підсистема управління соціальним розвитком на ТОВ «Надія» розвинена досить слабо. Єдина функція, яка виконується в даній підсистемі - це соціальне страхування співробітників в рамках трудового законодавства. Працівникам надається повний соціальний пакет, підприємство виплачує всі соціальні відрахування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління на досліджуваному підприємстві виконує такі функції, як:

- 1) аналіз ситуації, щодо організаційної структури управління,
- 2) розробка штатного розкладу,
- 3) розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.

Проводити аналіз діючої оргструктури в ТОВ «Надія» не складає труднощів, так як вона має лінійний вигляд (найпростіша ієрархічна структура управління), а структурних підрозділів на підприємстві всього три. Розробкою штатного розкладу в організації займається головний бухгалтер.

Розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва покладено на начальника виробничого відділу, який на основі результатів аналізу організаційної структури вносить пропозиції керівнику організації.

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає в використанні коштів і форм юридичного впливу на об'єкти управління з метою досягнення ефективної діяльності організації. Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом в ТОВ «Надія» займається:

- 1) рішенням правових питань трудових відносин,
- 2) узгодженням розпорядчих та інших документів по управлінню персоналом,
- 3) рішенням правових питань господарської діяльності,
- 4) проведенням консультацій з юридичних питань.

Велике значення у регулюванні трудових відносин мають локальні акти (офіційні документи організації, що мають юридичну силу, що встановлюють норми і визначають порядок, прийоми, форми і процедури, необхідні в управлінні працівниками організації). У ТОВ «Надія» до них відносяться правила внутрішнього трудового розпорядку, трудовий договір і посадові інструкції. В цілому підсистема правового забезпечення системи управління персоналом на підприємстві, що аналізується справляється з виконанням своїх функцій, але проблема полягає в тому, що в організації відсутня кадрова і юридична служби, внаслідок чого діяльність даної підсистеми здійснюється керівником підприємства та керівниками структурних підрозділів, що може негативно позначатися на функціонуванні підсистеми.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом займається обліком і статистикою персоналу, а також інформаційним і технічним забезпеченням системи управління персоналом. У ТОВ «Надія» ведеться статистичний облік персоналу. Недолік статистичного обліку на підприємстві полягає в тому, що він ведеться вручну, без використання автоматизованих систем обліку. Комп'ютеризація ведення кадрових записів набагато спростила б виконання даної функції. В організації тільки співробітники бухгалтерії використовують комп'ютерну програму для ведення бухгалтерського обліку діяльності підприємства.

У ТОВ «Надія» суб'єктами управління персоналом є керівник підприємства і керівники структурних підрозділів, які здійснюють управлінську діяльність відповідно до цілей організації і в рамках трудового законодавства. Але з досягненням цілей часто виникають труднощі, так як планування діяльності підприємства здійснюється на короткостроковий період, тобто більшість проблем з перемінним успіхом вирішуються тільки в міру їх надходження[16].

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАДІЯ»

3.1 Основні проблеми системи управління персоналом

Істотним недоліком системи управління персоналом на ТОВ «Надія» є те, що відсутня кадрова стратегія, причина цього - знову ж короткострокове планування, тому що кадрова стратегія має довгостроковий характер, оскільки формування самої системи управління персоналом і структури персоналу вимагає багато часу. Завдання, які повинна виконувати кадрова стратегія підприємства, представлені на рисунку 3.1. [17, с.127].



Рисунок 3.1 Завдання кадрової стратегії підприємства

В організації відсутні кошти оцінки праці і персоналу, прогноз кадрових потреб та діагностика кадрової ситуації в цілому.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом виявляє такі проблеми в реалізації основних функцій:

- 1) Відсутність чіткого поетапного вибудовування процесу управління персоналом, що забезпечує системний підхід.
- 2) Неефективно розподілені обов'язки по управлінню персоналом на підприємстві, погане кадрове забезпечення системи.
- 3) Відсутність чітко сформульованої кадрової стратегії і кадрової політики.
- 4) Неефективний і некомпетентний відбір персоналу, внаслідок відсутність спеціаліста з кадрів.
- 5) Виникнення ситуацій з затримкою виплат заробітної плати.
- 6) Неефективне функціонування підсистеми управління соціальним розвитком.
- 7) Відсутність юридичного супроводу функції управління персоналом, що негативно складається на функціонуванні підсистеми правового забезпечення.

3.2 Рекомендації по удосконаленню системи управління персоналом підприємства

Провівши аналіз функціонування кожної з підсистем системи управління персоналом ТОВ «Надія», можна запропонувати ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

ТОВ «Надія» слід ефективно розподілити обов'язки по виконанню кадрових функцій. Для поточної чисельності персоналу (а це 60 і більше осіб), що має тенденцію до збільшення, необхідно вже розглянути питання про введення окремої штатної ставки фахівця з управління персоналом, який буде реалізовувати основні оперативні і тактичні функції управління персоналом.

Зазначені вище функції знову найнятий фахівець здійснюватиме спільно з начальником виробничого відділу та головним механіком, вони будуть курирувати основний і допоміжний персонал [18, с.563].

Таку функцію як діяльність з організації праці пропонуємо залишити за начальником виробничого відділу повністю, оскільки ця підсистема на підприємстві реалізована досить добре, даний менеджер розуміє міру своєї відповідальності та готовий її нести.

Організацію оплати праці на початковому етапі варто залишити за головним бухгалтером в силу організаційної інерції, однак, з часом і за погодженням з керівником організації, можна перекласти частину трудових функцій по даному процесу на фахівця з управління персоналом[19, с.15].

Діяльність з організації корпоративної соціальної політики, операційне та стратегічне управління персоналом необхідно здійснювати на вищому рівні управління. З огляду на низьку ієрархічність підприємства необхідно залишити управління даними процесами за директором підприємства, який, в силу своїх обов'язків, зайнятий цим безпосередньо, але неусвідомлено. Тому, для посилення залучення ми могли б рекомендувати директору пройти підвищення кваліфікації з управління персоналом або освоїти ці функції в режимі самонавчання, наприклад, онлайн.

Керівництву ТОВ «Надія» слід також спільно зайнятися розробкою і реалізацією кадрової стратегії, пам'ятаючи про те, що розроблена стратегія повинна сприяти:

- 1) Посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні;
- 2) Збільшенню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу;
- 3) Розкриттю здібностей працівників до професійного розвитку для досягнення не тільки цілей підприємства, а й особистих цілей самих співробітників[20, с.511].

Для формування компетентного і кваліфікованого персоналу і розвитку його трудового потенціалу необхідно підвищувати рівень розвитку системи управління персоналом.

Для реалізації даної стратегії керівництву підприємства слід вести постійну роботу з персоналом, тобто аналізувати поточний склад персоналу, розвивати організаційну культуру, розробляти і впроваджувати грамотну і ефективну систему мотивації, вживати заходів щодо розвитку персоналу, проводити моніторинг ринку праці (як на місцевому рівні, так і за його межами) [21, с.103].

ТОВ «Надія» рекомендується перейти від пасивної кадрової політики до активної. Для цього керівництву підприємства необхідно мати не тільки прогноз майбутніх кадрових проблем, але і засоби впливу на ситуацію.

З метою поліпшення добору персоналу рекомендуємо після введення посади фахівця з управління персоналом розподілити обов'язки по найму співробітників між ключовими позиціями управлінців (начальник виробничого відділу, головний механік і головний бухгалтер): вони будуть проводити оцінку професійних якостей при підборі працівників на курировані ними посади.

Неефективне функціонування підсистеми управління соціальним розвитком може бути подолано за рахунок організації додаткового дослідження мотивації і потреб трудового колективу підприємства.

У процесах управління персоналом також є необхідність організації мислення і дій працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку. Нову політику потрібно повністю поєднувати з концепцією розвитку підприємства.

Ця політика орієнтації на тенденції і плани розвитку підприємства і вона покликана враховувати:

- дострокове страхування підприємства;
- збереження його незалежності;
- фінансування зростання;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого прибутку [21, с.197].

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна щоробити наступні висновки:

1. Система управління персоналом – це не лише дія і ефективне використання трудового персоналу, але і «процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання і мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання і досягнення цілей підприємства і працівників».

Роль системи управління персоналом полягає в забезпеченні максимального використання потенціалу кожного співробітника для досягнення цілей організації з оптимальним вкладенням в нього наявних у організації ресурсів.

2. На стратегічному рівні система управління персоналом по професійному стандарту складається з двох частин: системи операційного управління і системи стратегічного управління.

3. Проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Надія». На підприємстві діє лінійна організаційна структура. Основним видом діяльності підприємства є розведення великої рогатої худоби, змішане сільське господарство та ін.

4. За результатами аналізу економічного стану ТОВ «Надія» можна сказати наступне: у структурі активного капіталу найбільшу частку складають оборотні активи (80,46%). Позиковий капітал підприємства в 2019 р. представлений короткостроковими кредитами і позиками і кредиторською заборгованістю. Коефіцієнт заборгованості невисокий. Коефіцієнт маневреності показує на достатню кількість власних оборотних активів використовуваних для фінансування діяльності підприємства, що показує фінансову стійкість підприємства. За досліджуваний період відбулося збільшення величини оборотних активів і основних виробничих фондів. Значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативу. ТОВ «Надія» має достатньо власних коштів для фінансової стійкості. Підприємство є рентабельним.

5. Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Надія» показав, що склад працівників організації є стабільним з тенденцією до зростання. Коефіцієнт плинності кадрів за останні три роки не перевищив 3%. З 2017р. по 2019 р. середньооблікова чисельність персоналу збільшилася з 63 до 70 осіб. Проведено аналіз структури персоналу, згідно з яким значна частина співробітників знаходиться в найбільш продуктивному для трудової діяльності віці (від 25 до 45 років) і має середню або вищу освіту.

Аналіз функціональних підсистем управління персоналом ТОВ «Надія» показав, що більшість з них функціонує на належному рівні, однак з деякими підсистемами виникають труднощі: підсистема керування засобами обліку персоналу на підприємстві практично відсутня, виконання функцій підсистеми управління трудовими відносинами на здійснюється проблематично; досить слабо розвинена підсистема управління соціальним розвитком.

6. Крім того, визначено такі проблеми, як: відсутність чіткого поетапного вибудовування процесу управління персоналом, що забезпечує системний підхід; неефективний розподіл обов'язків по управлінню персоналом на підприємстві, погане кадрове забезпечення системи; відсутність чітко сформульованої кадрової стратегії і кадрової політики; неефективний відбір персоналу.

7. Для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Надія» слід ефективно розподілити обов'язки по виконанню кадрових функцій, зайнятися розробкою і реалізацією кадрової стратегії, рекомендується перейти від пасивної кадрової політики до активної, приділити увагу організації додаткового дослідження мотивації і потреб трудового колективу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / за ред. Л.В. Балабанової. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
2. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
3. Лібанова Е. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства. *Вісник національної академії наук України*. 2010. №8. С.3–14.
4. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ. Київ: Інкос, 2009. 472 с.
5. Амоша О. І., Новікова О.Ф., Антонюк В.П. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2006. 208 с.
6. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. К.: Ліра, 2010. 476 с.
7. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
9. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ "ХПІ". 2013. № 53 (1026). С. 178–181.*
10. Ковальов В. М., Рижков В. С., Єськов О. Л. та ін.. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 432 с.
11. Лозинський І.Є., Єлисеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3(34) С. 184–188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_3_35. (дата звернення: 19.05.2021).

12. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 166с.
13. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 20–24. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/89184> (дата звернення: 05.06.2021).
14. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / за ред. І.Р. Бузько. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
15. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HRменеджмент у публічному управлінні: навч. посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
16. Товариство з обмеженою відповідальністю «Надія». URL: business-guide.com.ua (дата звернення: 08.06.2021).
17. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125–133.
18. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Мукачівський держ. Ун-т. 2017. Вип. 13. С. 562–565.
19. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. *Маркетингові технології ПБС*. 2017. С. 7–30.
20. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510–513.
21. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі: монографія. Кам'янець- Подільський: ПП Зволейко Д.Г. 2012. 456 с.