

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____
Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

«Особливості управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ
«Мегаполіс»)»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр.М71

Бабкіна Олена Олександрівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело Бабкіна О.О.

Науковий керівник

Кандидат економічних наук
Доцент
Павленко О.О.

Суми – 2021

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні основи визначення поняття управління персоналом в системі менеджменту організацій, проведено дослідження поняття управління персоналом як соціальної системи та здійснена характеристика кадрової політики як елементу системи управління персоналом.

На основі використання наукових літературних та періодичних видань було проведено дослідження особливостей системи управління персоналом у різних країнах.

Проведено аналітичне дослідження діяльності підприємства ТОВ «Мегаполіс» та проаналізована система управління персоналом на даному підприємстві.

Здійснено розрахунок основних показників, що характеризують ефективність функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс», розрахунок показників ефективності відбору і залучення персоналу.

Проведені напрацювання основних шляхів та напрямків удосконалення функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс».

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 60 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 48 сторінок, 1 рисунок, 8 таблиць, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Метою написання роботи за обраною темою є вивчення теоретичних основ і практичних технологій організації та функціонування системи управління персоналом на підприємстві, що займається виробничо – комерційною діяльністю в умовах розвитку ринку.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- визначення теоретичних основ управління персоналом в системі менеджменту організацій;
- характеристика кадрової політики як елементу системи управління персоналом;
- аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»;
- розрахунок основних показників, що характеризують ефективність функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»;
- напрацювання основних шляхів та напрямків удосконалення функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є відносини в системі управління персоналом підприємства та організація трудових відносин на ньому.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес організації системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Мегаполіс» як одного з елементів кадрового менеджменту.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз.

Ключові слова. МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ОРГАНІЗАЦІЙ.....	8
1.1 Поняття управління персоналом як соціальної системи...	8
1.2 Дослідження кадрової політики як елементу системи управління персоналом.....	11
1.3 Дослідження особливостей системи управління персоналом : досвід різних країн.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕГАПОЛІС» У СФЕРІ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	
26	
2.1 Організаційно – економічна характеристика діяльності ТОВ «Мегаполіс».....	26
2.2 Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс».....	31
2.3 Розрахунок основних показників, що характеризують ефективність функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс».....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В	
ТОВ «МЕГАПОЛІС».....	
38	
3.1 Розрахунок показників ефективності відбору і залучення персоналу.....	38
3.2 Основні напрямки удосконалення функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс».....	42
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	49

ВСТУП

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємств, установ та організацій, здатної значно підвищити ефективність їх діяльності.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство чи організація змушені адаптуватися до умов ринку. Але і ринкові умови постійно змінюються, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів підприємства. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогоденної ринкової економічної ситуацією.

Управління персоналом міцно займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством чи організацією. У методологічному плані дана сфера має специфічний понятійний апарат, має відмітні показники, характеристику діяльності, спеціальні процедури і способи.

Ринок старанно диктує свої правила роботи будь-якому підприємству, чітко визначає параметри його діяльності разом з пред'явленням персоналу безлічі нових, до сьогоденного дня невідомих, вимог, з боротьбою за споживача, швидкістю реакції на попит і умінням пристосовуватися до частоті зміни структури функціональних обов'язків.

Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного співробітника постійно витратити додаткові зусилля на підвищення власної кваліфікації. Відбулося значне ускладнення системи стимулювання і мотивації співробітників, перш за все, в зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висунення різноманітних попередніх умов, жорсткою ув'язкою матеріальних заохочень з отриманням прибутку і іншими факторами.

Можна зробити впевнений висновок, що при відсутності служби з управління персоналом керівництву підприємства не впоратися з новими завданнями і проблемами, які постійно виникають у зовнішньому середовищі діяльності підприємства.

Вдало підібраній та вмотивованій команді фахівців-професіоналів по плечу вирішення найважчих завдань і проблем. І навпаки, якщо колектив апатичний, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, то може «завалити» здавалося б безпрограшний проект.

Нині питанням управління персоналом приділяється все більше уваги. Питання ефективної діяльності підприємства і вирішення задач, пов'язаних з підвищенням його конкурентоспроможності, рентабельності та стабільності концентруються на «якості» (якісному) складу кадрів, його потенціалі. Перспективи розвитку підприємства крім головної економічної складової безпосередньо залежать від ступеня залученості персоналу в процеси вдосконалення організації.

Об'єктом дослідження є процес організації системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Мегаполіс» як одного з елементів кадрового менеджменту.

Предметом дослідження є відносини в системі управління персоналом підприємства та організація трудових відносин на ньому.

Метою написання роботи за обраною темою є вивчення теоретичних основ і практичних технологій організації та функціонування системи управління персоналом на підприємстві, що займається виробничо – комерційною діяльністю в умовах розвитку ринку.

Згідно визначної мети було окреслено наступне коло завдань:

- визначення теоретичних основ управління персоналом в системі менеджменту організацій;
- дослідження поняття управління персоналом як соціальної системи;
- характеристика кадрової політики як елементу системи управління персоналом;
- дослідження особливостей системи управління персоналом : досвід різних країн;
- проведення аналітичного дослідження діяльності підприємства ТОВ «Мегаполіс»;
- аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»;

- розрахунок основних показників, що характеризують ефективність функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»;
- розрахунок показників ефективності відбору і залучення персоналу;
- напрацювання основних шляхів та напрямків удосконалення функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс».

Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері стратегічного управління і менеджменту організації. При вивченні теоретичних основ дослідження організаційної культури використовувалися праці та роботи І. Ансоффа, О.С. Віханського, Л.Г. Зайцева, Г.І. Олехновича, М. Портера, А.А. Томпсона, В.І. Шилкова та інших.

Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз. Практична значимість даної роботи полягає в можливості застосування системи управління персоналом для будь-якого підприємства, схожого з діяльністю розглянутого, реалізація якої дозволить домогтися економічного ефекту для компанії і її подальшого розвитку в цілому.

РОЗДІЛ 1 ТОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Поняття управління персоналом як соціальної системи

Основою будь-якої організації є люди – людський капітал, на підставі чого можна стверджувати, що персонал організації (і управління персоналом) є ключовою ланкою в загальній системі менеджменту.

У спеціалізованій літературі можна зустріти різні тлумачення поняття дефініції «управління персоналом».

Одна група науковців у визначенні даного поняття акцентують увагу на організаційній стороні управління персоналом, цілях та методах. Так, наприклад, О.Г. Білоус [87; с 37] дає наступне визначення: «Управління персоналом – це комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які взаємопов'язані між собою та визначають ступінь ефективності праці кадрового потенціалу і загальний рівень конкурентоспроможності підприємства чи організації».

Інші дослідники роблять акцент на змістовній складовій управління персоналом, яка відобразить функціональну сторону процесу. Фахівці німецької наукової школи менеджменту в такий спосіб визначають зміст управління персоналом: «... це сфера діяльності, головними складовими частинами якої є розрахунок потреби в персоналі, залучення, вивільнення, розвиток, контроль за діяльністю кадрів, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».

Поняття «управління персоналом» широко представлено в літературних джерелах різних наукових шкіл і трактується наступним чином: [32]

- *personneladministration* – управління персоналом (відбір, контроль, розстановка, підготовка, використання людських ресурсів на підприємстві), взаємовідносини, що вибудовуються між адміністративно – управлінським персоналом та підлеглими; «людські відносини»;

- *personnelmanagement* – регулювання персоналу (це система підбору, підготовки, аналіз та забезпечення необхідних умов праці, її оплата, а також охорона праці та техніка безпеки); трудові відносини; взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками;
- *personnelrelation* – управління трудовим потенціалом, де головний акцент робиться на управлінні трудовими ресурсами (аналіз трудовитрат і визначення ефективності використання робочого часу).

У наведених визначеннях полягає суть поняття «управління персоналом». Система управління персоналом заснована на системному, організованому впливі на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, а також на створенні необхідних умов для використання трудових якостей та потенціалу працівників з метою забезпечення ефективної та прибуткової діяльності підприємства чи організації і всебічного розвитку зайнятих в ньому співробітників за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів.

У широкому сенсі, система управління персоналом означає сукупність визначених методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, які працюють в будь-якої організаційної структури.

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності і обсяги виробництва.

Класифікуючи цілі, для досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати всі напрямки в кілька великих груп [42]:

- 1) економічні (всі цілі мають на увазі підвищення кінцевого прибутку);
- 2) науково-технічні (зростання продуктивності і впровадження інновацій);
- 3) комерційно-виробничі (зростання обсягів виробництва і реалізації);
- 4) соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в наступному:

- 1) забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- 2) реалізація потенціалу колективу;

- 3) підтримка комфортних умов праці;
- 4) розвиток у колективі позитивних персональних навичок;
- 5) зміцнення стабільності колективу;
- 6) створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Виділяється кілька основних підходів, які формулюють систему управління кадрами в залежності від того, який з аспектів даного явища підлягає розгляду.

У сучасному світі поняття системи управління персоналом включає:

- 1) кадрове планування;
- 2) визначення існуючої потреби в наймі працівників;
- 3) набір співробітників;
- 4) відбір;
- 5) наступний найм працівників;
- 6) адаптація найнятого персоналу;
- 7) навчання кадрів;
- 8) кар'єра;
- 9) оцінка;
- 10) мотивація співробітників;
- 11) визначення нормативів праці.

Це лише основні кадрові технології, що представляють діапазон, який включає в себе будь-яка система управління персоналом. Всі елементи даної системи можна об'єднати в три великі блоки:

- 1) технології по формуванню і представленню персоналу;
- 2) технології з розвитку персоналу;
- 3) технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів чинного персоналу.

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення і складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [13]. Причому всі підсистеми повинні чітко функціонувати і взаємодіяти між собою.

Отже, основна мета управління персоналом полягає в ефективному використанні здібностей, ресурсів і потенціалу співробітників відповідно до цілей підприємства та суспільства [36].

Для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідно створення атмосфери конструктивної співпраці, при якій кожен член колективу зацікавлений в найбільш повній реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є важливим і найбільш складним завданням управління персоналом. Вона вирішується на основі розробки системи мотивації, оцінки та управління відповідної конкретної ситуації.

1.2 Дослідження кадрової політики як елементу системи управління персоналом

У поточних економічних умовах дедалі більшу значимість і актуальність набуває проблема формування ефективної кадрової політики, відповідної сьогоднішнім вимогам соціально-економічного розвитку. Організації в сучасній економіці схильні до досить сильного тиску з боку конкурентів, що змушує їх здійснювати свою діяльність під пильним контролем. При цьому навіть незначні помилки можуть сприяти виникненню таких непередбачуваних наслідків, як банкрутство. Ринок товарів і послуг схильний до стрімких трансформацій споживчих переваг, цін, вимог покупців до якості товарів і послуг, їх асортименту та номенклатури. Тому на бізнес покладається серйозна відповідальність не тільки за задоволення попиту як основи існування бізнесу, але і за економію виробництва.

Як ми пам'ятаємо, виграє той, хто може запропонувати за свій товар більш низьку ціну. При цьому продукт повинен бути високоякісним, затребуваним і конкурентноспроможним. Щоб залишитися на плаву, організації змушені не тільки впроваджувати нову техніку, технології, інновації, а й удосконалювати трудові ресурси, підвищувати ефективність систем управління персоналом, створювати сприятливі умови праці для співробітників. В даний час всі підприємства переорієнтуються на роботу в умовах інноваційної економіки, утвореної за допомогою трансформації і диверсифікації основних галузей.

Більшість компаній ліквідувало неефективні робочі місця, що сприяло вивільненню персоналу, оптимізації його чисельного складу. Сучасні роботодавці прагнуть залучити освічених, висококваліфікованих, активних та ініціативних працівників, здатних до самопожертви, ототожнення себе з організацією. Як сказав відомий політик, «кадри вирішують все». Всі розуміють це, і ми не можемо з цим не погодитися. У зв'язку з цим зараз більшість установ пред'являють підвищені вимоги до формування та реалізації кадрової політики.

Напрямки управлінського плану підприємства відповідають чинним в ньому завданням структури управління кадрами. Основні етапи розробки кадрової політики представлені на рис. 1.1 [36].



Рисунок 1.1 – Етапи розробки та реалізації кадрової політики

Розробляючи власну кадрову політику, кожна організація повинна погодити її з загальною соціально-економічною стратегією розвитку. На нашу думку, для отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів необхідно розробити ефективну кадрову політику. Це дозволить не тільки визначити оптимальну потребу в трудових ресурсах, а й професійно здійснити підбір персоналу, а також раціонально розподілити співробітників по робочих місцях, що в перспективі призведе до їх трудової реалізації з максимальною віддачею. Метою кадрової політики має стати підвищення конкурентоспроможності кадрів і компанії в цілому.

В економічній літературі широко представлені різні трактування кадрової політики. У роботах таких авторів, як С.А. Шапіро, Л.І. Лукичева, Ю.М. Остапенко, Л.І. Міляєва, Д. Федоркевич і ін., Виділені неоднакові теоретичні підходи при формулюванні цього поняття, по-різному розкрито сутність даної категорії. З цієї точки зору використовують стратегічний, діяльний, інституційний, кумулятивний та інтегральний підходи. Розглянемо деякі з них.

І. В. Іванова, застосовуючи кумулятивний підхід, трактує кадрову політику як сукупність засобів, форм і методів безпосереднього впливу на інтереси, поведінку і виробничу діяльність працівників, за допомогою яких організація досягає своїх цілей. У визначенні чітко і ясно вказано інструментарій впливу на поведінку співробітників [29].

О.В. Крушельницька розглядає кадрову політику в динаміці, характеризуючи її як цілеспрямований процес формування персоналу та управління ним для оперативного і ефективного задоволення потреб організації за відповідним напрямом ресурсного забезпечення [41].

Л.І. Михайлова призводить формулювання дещо іншого плану, використовує інший підхід, робить акцент на системному підході і розглядає кадрову політику як систему роботи з персоналом, демонструючи безпосередній зв'язок цього поняття з системою управління кадрами [47].

Й. С. Завадський визначає кадрову політику як діяльність, спрямовану на створення трудового колективу, що сприяє максимально ефективно поєднати цілі та пріоритети організації і її працівників [26].

А. М. Колот вважає кадрову політику сукупною спільністю першорядних теоретичних положень і принципів, офіційних вимог і практичних заходів, що дозволяють визначити зміст, форми, методи, а також основні напрямки роботи з персоналом [371].

Таким чином, в умовах інноваційної орієнтації сучасної економіки ці та інші трактування «страждають» недовомовленістю: не містять прямої вказівки на необхідність розгляду кадрової політики в контексті інноваційного розвитку організації. Спробуємо по-новому, з урахуванням актуальних вимог інноваційно орієнтованого розвитку виробництва, сформулювати поняття «кадрова політика».

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, прийомів і форм впливу на трудовий колектив, що лежать в основі процесів, які формують ефективну систему управління персоналом, що забезпечує переважний інноваційний розвиток організації та координацію інтересів працівників і потреб підприємства. Відмінністю і перевагою цієї дефініції від інших формулювань є те, що поняття розглядається з точки зору різних зрізів: кадрова політика характеризується одночасно як процес і структура, представляється в статиці і динаміці. Вважається, що дане визначення найбільш чітко і ясно розкриває суть цієї категорії, відображаючи внутрішні зв'язки і взаємозалежності.

Треба відзначити, що кадрова політика безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом. Це видно з наведеного визначення. Ясно, що кінцева мета менеджменту в цій галузі реалізується через кадрову політику. Аналізуючи розвиток науки про працю, можна стверджувати, що управління персоналом базується на концепції управління компанією, на науковій організації праці, розробленої свого часу Ф. Тейлором. У його теорії представлена модель так званого «економічної людини», наукового підбору кадрів і чіткої організації трудового процесу на підприємстві, прив'язана до його потреб.

Захоплення Ф. Гелбрайт науковою організацією праці призвело до створення спеціальної школи з підготовки фахівців в даній сфері. А. Файоль, який досліджував проблеми управління, сформулював основні принципи управління персоналом організації: винагорода, порядок, рівність,

справедливість, корпоративний дух і т. д. Великий внесок у розвиток науки про працю, зокрема в теорію в управління персоналом, внесли вітчизняні вчені А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Вітке та ін. [12].

Р. Гріфін стверджував, що працівник є центром вивчення його поведінки в виробництві, будучи в процесі праці і виробництва одночасно і об'єктом, і суб'єктом аналізу продуктивності праці. З його думкою про те, що працівник виступає головною продуктивною силою в процесі праці і виробництва, не можна не погодитися. На нашу думку, працівник – основна продуктивна сила виробництва, тому значні зусилля дослідників повинні бути націлені на збільшення ефективності системи управління персоналом [14].

А. Казанцев і його послідовники вважали, що в будь-якій управлінській діяльності є схожі риси, тому їх наукові дослідження лягли в основу загальної теорії раціональної людської діяльності (праксиології) [31]. Класифікувавши ці характеристики управлінської діяльності, можна сформувати систему управління персоналом, обґрунтувати та розробити необхідну кадрову політику підприємства.

Р. Р. Блейк вивчав відносини людей у виробничому процесі. Він перший висунув ідею про можливість створення науки про управління людьми. Важливу роль в дослідженні способу виробництва, трудових процесів, соціально-економічних відносин людей зіграли А. Сміт, Д. Рікардо, Д. Юм і особливо К. Маркс, який показав виняткову значимість людини як головної продуктивної сили суспільства [9].

В процесі виробництва працівник виступає в якості робочої сили, т. то. сукупності фізичних і інтелектуальних здібностей, властивих особистості людини і використовуваних ним при виробництві будь-яких матеріальних благ. В даний час в науковому світі йде дискусія про те, що ж продає працівник – свою робочу силу або працю. Аби не заглиблюватися в тонкощі, можна відзначити, що до моменту з'єднання із засобами виробництва здатність до праці існує лише потенційно. Тому правомірно розрізняти речові (засоби виробництва) і особисті (праця) фактори виробництва. Значить, особистий фактор виробництва – це

працівник, який має здатність до продуктивної праці, т. то. робоча сила є потенційною працю, а працею – реалізована робоча сила.

В економічній літературі все частіше використовується термін «трудові ресурси». Під ними розуміється соціально-економічна категорія, що представляє певну частину населення, яка володіє фізичною та інтелектуальною здатністю, яка реалізується при виробництві товарів та наданні послуг.

Укупі з поняттям трудових ресурсів в даний час досить широко застосовується така категорія, як «економічно активне населення». Воно трактується як сукупна чисельність робочої сили, що представляє собою арифметичну суму безробітних і зайнятих.

Разом з терміном «трудові ресурси» в економіці праці використовується поняття «трудовий потенціал». М. Д. Виноградський стверджує, що трудовий потенціал регіону визначається сукупною здатністю його трудових ресурсів до виробництва максимально можливого в даних умовах обсягу товарів і послуг при високому рівні конкурентоспроможності національної економіки [11]. Причому дана категорія розглядається на рівні підприємства, країни, людини.

Трудовий потенціал може бути охарактеризований як кількісно, так і якісно. Кількісною складовою є чисельність трудових ресурсів. Якісна характеристика також має важливе значення. Всі ці поняття і показники використовуються при дослідженні соціально-трудої сфери і розробці кадрової політики організації. Крім того, при цьому застосовуються основні особливості трудового потенціалу: вік працівників, рівень їх кваліфікації, стаж і ін. Широко аналізуються і ретельно вивчаються фактори руху персоналу. До них можна віднести вибуття і прийом співробітників, плинність кадрів, коефіцієнт сталості і стабільності, оборот і т. п.

В даний час стосовно підприємств використовують поняття «кадровий потенціал», «кадри», а не «трудовий потенціал». У науковому світі існують різні погляди на зміст категорії «кадри». Деякі теоретики стверджують, що до них слід віднести тих співробітників, які значаться в штатному розкладі організації. Інші переконані, що в кадровий склад потрібно включати працівників, що мають певну кваліфікацію. Так, Т.Н. Скоробогатова наполягає, що «було б неправильно

розширювати це поняття до меж, які об'єднують усіх працівників, оскільки зникає головна ознака поняття кадрів – їх професійна підготовленість» [6].

В економічній літературі існують різні точки зору на визначення кадрової політики. В останні роки змінилися її елементи, які збагатили саме її зміст. Наприклад, А.Л. Кібанов стверджує, що персонал – особовий склад організації, який працює за наймом. Очевидно, тут розглядається так званий юридичний аспект – трудові взаємовідносини працівника з роботодавцем [7].

Відомо, що в економіці праці прийнято поділяти персонал на обліковий, промислово-виробничий і непромисловий; категорії персоналу в свою чергу – на робочих, керівників, фахівців і службовців. Е.А. Аксьонова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрємін та інші автори до персоналу відносять всі людські ресурси, наявні в організації, які можливо залучати на тимчасову роботу для реалізації різних проектів. Т.Г. Гапонова, аналізуючи роль і значимість кадрової політики, подає такі підходи до її визначення:

- адміністративний;
- організаційно-економічний;
- соціально-економічний [8].

На нашу думку, можна уточнити і розширити ці підходи – додати нові, адекватні сучасним вимогам розвитку підприємства. Однак зупинимося на елементах кадрової політики, т. то. розглянемо її структуру (рис. 1.2).

Слід зазначити, що і перелік складників, і сама структура під впливом різних факторів постійно змінюються.

Відзначимо, що вже відомі в економіці елементи кадрової політики нами доповнені і конкретизовані. Всупереч традиційній структурі кадрової політики вважаємо, що до її складу необхідно додати важливі, які мають в сучасній економіці ключове значення складові.

В даний час на багатьох підприємствах зведена до мінімуму або взагалі відсутня робота з кадровим резервом, особливо з групою перспективних співробітників, які повинні включатися в список для висунення в керівний склад. Тому в разі виходу зі складу трудових ресурсів або звільнення керівника

підрозділу часто виникають труднощі з пошуком працівників, які відповідають вимогам організації [9].

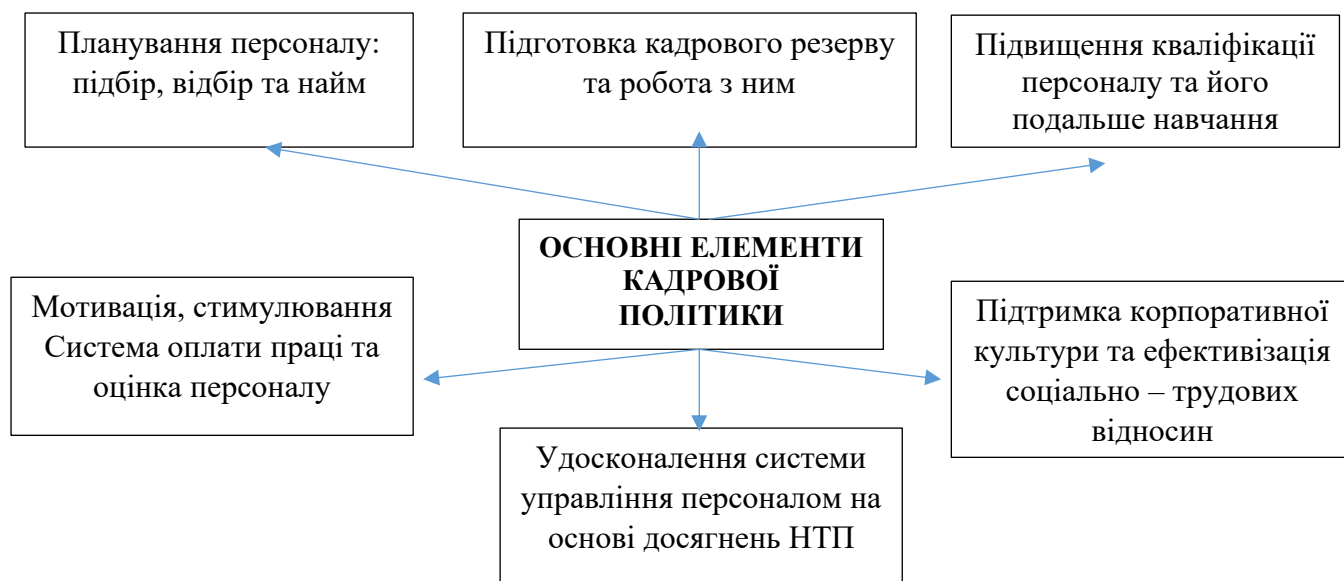


Рисунок 1.2 – Основні елементи кадрової політики

Кадрові служби в спішному порядку підшукують претендентів на ці керівні посади, а тому часто виявляється, що підібрані кандидатури не справляються зі своїми обов'язками, або для адаптації на новій посаді їм необхідно більш тривалий час. Як відомо, час – це гроші. Вихід один: формувати кадровий резерв і активно працювати з ним.

Таким чином, доцільно періодично залучати співробітників зі списку кадрового резерву до управлінської діяльності. Придбання управлінських навичок і компетенцій в подальшому буде сприяти прискоренню адаптації до нової роботи. Важливим елементом, на нашу думку, при цьому є вдосконалення системи управління персоналом на основі впровадження досягнень НТП.

1.3 Дослідження особливостей системи управління персоналом : досвід різних країн

Головною засадою успішної діяльності будь-якого підприємства чи організації є формування ефективної системи управління персоналом і розвитку кадрового потенціалу. Кожна країна світу має свої специфічні особливості роботи з персоналом, які утворилися в результаті впливу різних історичних,

культурних, етнічних, соціально-економічних, політичних, наукових, та інших груп факторів та чинників.

Дослідженню особливостей управління персоналом в різних країнах світу присвятили свої праці багато вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. Заїка, Л. Лаврук, О. Гапонова, В. Стрельцова, М. Погребняк, А. Рогозін, А. Лозовський, А. Галицька і багато інших.

В даному питанні нашої кваліфікаційної роботи ми проведемо огляд зарубіжного досвіду в галузі управління персоналом і оцінимо всі можливості його застосування в українських реаліях.

У складі ресурсів будь-якого підприємства особливе місце займають трудові ресурси, які є головним двигуном виробництва. В системі ринкового господарювання велику роль відіграє аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів. Це обумовлено тим, що підприємства стають самостійними суб'єктами господарювання і, відповідно, несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності, на якість якої безпосередньо впливає персонал.

У різних країнах світу практика управління персоналом характеризується рядом особливостей, обумовлених наступними групами факторів [16]:

- 1) культурні (відношення до роботи, взаємини в колективі, поняття справедливості і чесності, заробітної плати і мотивації);
- 2) законодавчі (різні інструкції і закони в галузі управління персоналом, охорони праці та захисту прав різних категорій працівників);
- 3) економічні (рівень безробіття, темпи економічного зростання, конкуренція на внутрішніх ринках і т. д.);
- 4) взаємовідносини найманих працівників та роботодавців, що припускає ступінь втручання держави у вирішення трудових спорів і конфліктів, ступінь розвитку профспілок і їх взаємини з компаніями.

Найбільшу популярність і поширення набули такі моделі управління персоналом:

- західна (США);
- східна (Японія);
- європейська (Німеччина);

- пострадянська (Україна).

Західний стиль управління персоналом розвивався під впливом історії США, населення яких, спочатку, складалося з емігрантів. Це сформувало психологію населення, яке сподівається тільки на себе. Американська модель управління базується на централізації управління всіма системами підприємства. Система управління в західній моделі формується і координується Генеральним керівництвом. Підхід до управління людськими ресурсами відрізняється наявністю значної кількості методів і принципів роботи з персоналом, підвищеною увагою до професіоналізму кадрової служби, великими витратами на персонал і застосуванням інноваційних технологій в управлінні.

Основним інструментом мотивації праці в США виступає грошова винагорода, яка, в більшості випадків, складається із заробітної плати за виконану роботу та додаткових пільг, які виражаються у відсотку від заробітної плати. Ці пільги включають в себе оплату відпустки, лікарняних листів, страхування, пенсії (їх розмір іноді доходять до 40% заробітної плати). У багатьох компаніях, крім перерахованих вище виплат, введені частково оплачувані обіди, позики за низькими ставками на навчання дітей співробітників, оплата дитячих установ, юридичних послуг тощо. Поширеною є практика, коли працівник сам вибирає собі пакет пільг, якими він хоче скористатися.

На формування японської моделі істотно вплинули традиції цієї країни. На відміну від американського підходу вона орієнтована на групову взаємодію. Щоденно старший керівник спілкується зі своїми підлеглими у формі загальних зборів, на яких він окреслює першочергові цілі. Будь-яке стратегічне рішення керівництво компанії обговорює буквально з кожним своїм співробітником, прислухається до їхньої думки на всіх рівнях управління. Для японського працівника успіх його фірми вище власного, тому кожне підприємство в управлінні персоналом робить акцент на гармонію в колективі, щирість і прозорість цілей.

Кадровий менеджмент японських компаній відрізняється особливим акцентом на освіту. Підбір персоналу починається ще в навчальних закладах.

Спеціальні працівники збирають про майбутніх співробітників інформацію, вивчають їхні здібності. Після закінчення навчання кандидати складають іспит і приймаються на роботу з випробувальним терміном. Працевлаштування в ту чи іншу компанію в Японії довічне, а той працівник, який перейшов ту чи іншу компанію позбавляється всіх пільг і починає будувати свою кар'єру з самого початку.

Важливо, щоб співробітник був готовий вчитися все життя. Основними формами навчання японських службовців є [15]:

- 1) оволодіння функціями безпосередньо на робочому місці в процесі роботи за допомогою колег;
- 2) ротація;
- 3) підвищення кваліфікації в рамках конкретної посади;
- 4) гуртки з вивчення конкретної тематики;
- 5) самоосвіта.

Новий співробітник починає роботу в компанії з найнижчої посади. Система розвитку кар'єри в західній моделі включає в себе одночасно горизонтальне і вертикальне зростання. Кожні 3-4 роки співробітника чекає зміна посади по горизонталі і через приблизно такий проміжок часу його чекає вертикальне зростання, і так аж до виходу на пенсію. Кожна посада передбачає певний вік співробітника. Молодий фахівець, на думку японських менеджерів, не може займати вищу посаду, ніж старший за віком працівник, а вихід на пенсію по досягненню пенсійного віку є обов'язковим.

На цьому принципі побудовано кілька методів японського HR-менеджменту. По-перше, кожен співробітник точно знає, що в майбутньому його чекає просування на більш високі посади. Це зменшує ризик відтоку кваліфікованих кадрів. По-друге, постійне переміщення персоналу по горизонталі і вертикалі кар'єрних сходиць робить персонал більш кваліфікованим і взаємозамінним, усуває монотонність роботи та зменшує витрати на навчання персоналу. По-третє, чим довше людина працює в компанії, тим більшу зарплату вона отримує. Вплив кваліфікації та посади на розмір заробітної плати набагато менше, ніж вплив стажу роботи в компанії, що

забезпечує співробітнику впевненість у своєму майбутньому.

В. Р. Веснін зазначає, що система оплати праці в Японії складається з 4 основних частин [13]:

- 1) прями виплати (базові ставки);
- 2) непрямі виплати (компенсації і т. д.);
- 3) бонуси (премії за підсумками двічі на рік – влітку в середньому 3,5 окладу, взимку – 2,5 окладу);
- 4) пенсійні виплати.

Основна мотивація персоналу в Японії побудована на кар'єрному зростанні, причетності кожного працівника до успіху компанії і взаєминах в колективі.

Більшість країн Європи є у складі Європейського Союзу, що обумовлює загальні принципи управління персоналом для всіх учасників ЄС. Основним результатом цього об'єднання є можливість вільної міграції робочої сили. Відмінності в управлінні персоналом в різних країнах ЄС залежить від менталітету. Наприклад, французи люблять вільний і низько навантажений графік роботи, в той час, коли німці чітко слідують графікам, англійці платять зарплату в залежності від вкладу кожного окремо взятого працівника в загальну справу, в той час, коли в скандинавських країнах праця оплачується в залежності від займаної посади. У даному питанні дипломної роботи ми розглянемо європейську модель управління трудовими ресурсами на прикладі Німеччини.

Німецький HR-менеджмент сформувався під впливом німецького педантизму. Керівники ставлять чіткі і зрозумілі завдання перед співробітниками, які так само чітко їх виконують. Ніхто не терпить запізнень і прострочень дедлайну.

Відмінною рисою управління персоналом німецьких компаній є висока ступінь які регулюють працю працівників, в даній країні значно вище, ніж в інших європейських країнах.

В системі управління персоналом на підприємствах Німеччини добре розвинений зворотній зв'язок з керівництвом компанії. Процес роботи і результат праці жорстко контролюється керівником. Працівника оцінюють і просувають

по службі в залежності від його власно прикладених зусиль по відношенню до продуктивності. У той же час сам працівник має право знати все про своє підприємство: його економічний стан, цілі і завдання. Незважаючи на жорстку ієрархію управління, співробітник бере участь у прийнятті стратегічних рішень, створенні кадрової і зовнішньої політики підприємства.

Професійне навчання в Євросоюзі має загальний характер і принципи, які обумовлені загальними стандартами. Працівник вільно може пройти навчання в іншій країні, але самі методи навчання більш ніж стандартні – програми підвищення кваліфікації, перенавчання, професійне навчання і підготовка фахівців.

В управлінні персоналом німецькі керівники орієнтуються на особистість працівників. Їм важливо знати особисті цілі й інтереси кожного співробітника, що є необхідним для правильної мотивації працівника, яка ґрунтується на матеріальній зацікавленості і соціальному захисті.

Пострадянський стиль управління персоналом, в тому числі і українських компаній, в більшості випадків являє собою суміш європейської і азіатської моделі управління. В цілому система управління персоналом в Україні базується на корпоративних взаємозв'язках зі збереженням чіткої ієрархії. Співробітники компанії є однією великою родиною, але при цьому кожен знає хто та кому підпорядковується.

Навчання персоналу на початковому рівні гарантується державою у вигляді оплаченого навчання в середніх спеціальних і вищих навчальних закладах. На підприємствах навчання працівника включає курси підвищення кваліфікації, перенавчання, тренінги і семінари, а також самонавчання. Найчастіше, останнє є найбільш поширеним видом навчання персоналу.

Мотивація на українських підприємствах орієнтована на матеріальне забезпечення працівників, але останнім часом українські менеджери все частіше стали запозичувати закордонні методи стимулювання праці, зокрема нестандартну мотивацію. Не стандартна мотивація ґрунтується на особистісному підході до кожного співробітника, визначенні його бажань і потреб та втіленні їх в життя. Зведені результати порівняльного аналізу західної,

східної, європейської та пострадянської моделей управління персоналом представимо в табл.1.1 [40].

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз моделей управління персоналом

Критерії	Моделі управління персоналом			
	Західна	Східна	Європейська	Пострадянська
Організаційна структура	Відсутня чітко визначена ієрархічна структура. Висока частка ненормальних відносин	Чітка ієрархія. Керівники прислухаються до думки працівників	Ближче до Східної	Чітка ієрархія
Навчання персоналу	Програми професійного розвитку	Безвідривне від виробництва з використанням додаткової освіти	Ближче до західної	Ближче до західної
Кар'єра працівника	Співробітник наймається на невеликий термін, після чого може заново підписати контракт з роботодавцем. Просувається по службі в залежності від своїх успіхів і здібностей	Основна ідеологія довічна наймання. У залежності від терміну роботи в компанії співробітник отримує підвищення по горизонталі і вертикалі	Практикується тривалий найм з послідуочим кар'єрним зростанням в залежності від здібностей та успіхів працівника	Характерне приймання на роботу та просування по службі в залежності від неформальних зв'язків, але в цілому система управління кар'єрою схожі з європейською
Оплата праці	Оплата за результатами праці. Включає в себе додаткові пільги та премії	Залежність заробітної плати від стажу роботи в компанії, високий рівень преміювання	В залежності від займаної посади. Включає в себе премії та пільги	В залежності від займаної посади та результатів праці
Мотивація	Матеріальна мотивація представлена у вигляді послуг соціального страхування, низьковідсоткових позик	Працівникам нав'язується відчуття участі в успіху компанії та її управлінні. Матеріальна мотивація	Ближче до західної	Матеріальна зацікавленість працівників у результатах роботи
Відношення в колективі	Умови жорсткої конкуренції	Згуртованість колективу та спрямованість його на спільну мету	Конкуренція на основі боротьби за власні цілі	Співробітництво заради загальної мети

Одним з найважливіших аспектів успішної діяльності підприємства є створення ефективної системи управління персоналом. В основі управлінської діяльності організації завжди лежать принципи, методи і форми управління, що передбачають вплив на людські інтереси шляхом економічного, психологічного або адміністративного управління.

Методи управління персоналом в компаніях різних країн значно відрізняються один від одного, що пояснюється культурними особливостями, які здійснюють свій вплив на всі сфери життя. Найбільш поширеними моделями управління персоналом є західна, східна, європейська та пострадянська. Що стосується України, можна відзначити, що в нашій країні підхід до управління персоналом поєднує різні риси окремих методів управління, характерних для інших держав.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЕГАПОЛІС» У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Організаційно – економічна характеристика діяльності ТОВ «Мегаполіс»

ТОВ «Мегаполіс» представлене головним виробничим підприємство та великою мережею філій майже у всіх областях України з ідентичною назвою, які спеціалізуються на реалізації виробленої продукції.

Основне виробниче підприємство знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Виноградарів 14. В м. Суми ТОВ «Мегаполіс» знаходиться за адресою: вул. Тополянська, 16.

Дане підприємство працює з 2001 р., та займається виробництвом та оптовою торгівлею продуктами харчування, зокрема є офіційним представником реалізації пива таких відомих марок як «Оболонь», «Рогань», «Чернігівське», «Стелла Артуа» та великої кількості закордонних товаровиробників.

Сферою діяльності ТОВ «Мегаполіс» є виробництво високоякісних алкогольних та безалкогольних напоїв, які реалізуються на вітчизняному та закордонному ринках. Підприємство володіє сучасними ресурсозберігаючими технологіями виробництва, які направлені на екологізацію виробництва продукції.

ТОВ «Мегаполіс» постійно застосовує в своїй діяльності інноваційні підходи в плануванні та організації виробничих процесів.

На підприємстві було освоєно виробництво та реалізацію пива, яке відповідає європейським зразкам та стандартам якості.

З 2011 по 2013 р. р. на підприємстві була проведена реконструкція виробництва та за її результатом встановлено три поточно-конвеєрних ліній по виробництву живого та пастеризованого пива, пива в кегах.

В 2017 р. уведена в експлуатацію конвеєрна лінія по виробництву слабоалкогольних напоїв.

Сумське представництво ТОВ «Мегаполіс» має у своєму розпорядженні

виробничо-збутовий відділ. Є також і адміністративний відділ та складські приміщення. В червні 2013 року було відкрито спеціалізований магазин по реалізації пива «Море пива», за адресою: м. Суми, вул. Горького, 18.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, відособлене майно, несе самостійну відповідальність за своїми зобов'язаннями, може від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, виконувати обов'язки. Підприємство має рахунки в банках і здійснює дії на підставі законодавства України і Статуту Товариства з обмеженою відповідальністю.

Проведемо економічну характеристику господарської та фінансової діяльності виробничо-комерційного підприємства ТОВ «Мегаполіс».

Праця поряд з капіталом і природними ресурсами є важливим фактором виробництва. На будь-якому підприємстві ключовим є людський фактор – працюючі на ньому люди. Тому розглядаючи діяльність підприємства не можна не розглядати персонал підприємства (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Кількість працівників та фонд оплати праці у ТОВ «Мегаполіс»

Назва показників	2018 р.	2019 р.	2020р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
				+,-	%
Кількість персоналу, осіб	72	88	60	-12	83,3
Фактичний фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	1071,5	1159,8	1256,3	+184,8	117,2
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4412,5	4798,2	5213,5	+801	118,2
Продуктивність праці, тис. грн.	61,3	54,5	86,9	+25,5	141,8

Проаналізувавши дані таблиці, видно, що чисельність працівників скоротилася на 8 осіб, що в процентному виразі – 16,7 %. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 17,2 %, це свідчить про значне скорочення чисельності працівників порівняно з 2018 р.

Економічна та політична криза і нестабільна ситуація в нашій країні

негативно вплинула на діяльність ТОВ «Мегаполіс», як і більшість українських підприємств.

Розглянемо аналіз фінансово – економічних показників комерційної та торговельної діяльності ТОВ «Мегаполіс» по показниках, що зведені до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансово - економічних показників комерційної діяльності ТОВ «Мегаполіс»

Показники	Од. виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
					+, -	%
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	4412,5	4798,2	5213,5	+801	118,2
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	3478,7	4135,9	4852,3	+1373,6	139,5
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	3899,5	3790,7	3985,3	+85,8	102,2
Середньорічна чисельність працівників	чол.	72	88	60	-8	83,3
Фондовіддача	коеф	1,13	1,27	1,31	+0,18	115,9
Фондомісткість	коеф	0,88	0,79	0,76	-0,12	86,3
Фондоозброєність	тис. грн./чол.	54,2	43,1	66,4	+12,2	122,5

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства слід зазначити, що дохід від реалізації продукції за 2020 р. зріс на 18,1 %, або на 801 тис. грн. Негативним є зростання собівартості (39,5%) в 2020 році порівняно з 2019 р..

Для того, щоб визначитися із спеціалізацією виробництва на даному підприємстві розглянемо виробництво основних видів продукції у вартісному виразі (табл. 2.3).

Як бачимо з таблиці основною продукцією підприємства є виробництво та реалізація пива в кегах.

Аналізуючи обсяг виробництва продукції за асортиментом, необхідно зазначити, що відбулося зростання по виробництву та реалізації всіх видів продукції.

Таблиця 2.3 – Структура обсягу виробництва та реалізації продукції у вартісному виразі по ТОВ «Мегаполіс»

Показники	Роки						2020 р. у % до 2018 р.
	2018		2019		2020		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Живе пиво	1429,7	32,4	1655,4	34,5	1904,0	32,6	133,2
Пастеризоване пиво	944,3	21,4	825,3	17,2	1127,2	19,3	119,4
Пиво в кегах	1848,8	41,9	2044,0	42,6	2523,1	43,2	136,8
Слабоалкогольні напої	189,7	4,3	273,50	5,7	286,2	4,9	150,9
Всього	4412,5	100,0	4798,2	100,0	5840,6	100,0	132,4

Сума доходу від продажу живого пива склала 19,4 %, сума реалізації пива в кегах та слабоалкогольних напоїв збільшилася на 36,8 % та 50,9% в 2018 р. проти 2020 р. відповідно.

Зростання обсягу реалізованої продукції в 2020 р. порівняно з 2018 р. пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка виробляється, та зі зростанням кількості торгових представництв і розширення кількості підприємств, з якими співпрацює ТОВ «Мегаполіс».

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності ТОВ «Мегаполіс». Загальну ефективність діяльності товариства будемо оцінювати через показники рентабельності та прибутковості (табл. 2.4).

За розрахованими даними зробимо висновок, про загальну ефективність діяльності ТОВ «Мегаполіс». Розраховані та проаналізовані показники свідчать про те, що аналізоване товариство, не дивлячись на світову фінансову кризу, як викликана пандемією COVID – 19 здійснює свою діяльність досить ефективно.

В першу чергу це пов'язано із тим, що спеціалізація даного підприємства – виробництво та реалізація напоїв та продуктів харчування, а отже товариство більш менш м'яко відреагувало на карантинні та протиепідемічні заходи, адже магазини хоч і в режимі обмеження, але все ж таки функціонували. Також ТОВ «Мегаполіс» організувало інтернет – торгівлю та адресну доставку продукції клієнту.

Таблиця 2.4 – Ефективність фінансової діяльності ТОВ «Мегаполіс» за 2020 рік

Показник	Формула для розрахунку
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$K_A = B_3 \div B_6$ <p>K_A – коефіцієнт автономії (нормативне значення $K_A > 0,5$); B_3 – власні засоби товариства; B_6 – валюта балансу. $K_{A_{\text{поч}}} = 16995 \div 8563 = 1,98$ $K_{A_{\text{кін}}} = 20308 \div 14236 = 1,42$</p>
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{ФС}} = BK \div O3$ <p>де $K_{\text{ФС}}$ – фінансова стійкість (позитивне явище – зростання показника, $K_{\text{ФС}} \geq 1$); BK – власний капітал, $O3$ – обсяг зобов'язань товариства $K_{\text{ФС}_{\text{поч}}} = 16995 \div (220498 + 62760) = 0,06$ $K_{\text{ФС}_{\text{кін}}} = 20308 \div (302569 + 12635) = 0,06$</p>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{аб.л}} = GK \div ПЗ$ <p>де $K_{\text{аб.л}}$ – абсолютна ліквідність (значення за нормативом $K_{\text{аб.л}} = 0,2 - 0,35$); GK – грошові кошти підприємства (національна та іноземна валюта); $ПЗ$ – поточні зобов'язання. $K_{\text{аб.л. поч}} = 26048 \div 220498 = 0,11$ $K_{\text{аб.л. кін}} = 30591 \div 302569 = 0,10$</p>
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{МК}} = OA \div ПЗ$ <p>де $K_{\text{МК}}$ – маневреність власного капіталу (значення за нормативом $K_{\text{МК}} > 0$; зростання показника); OA – активи оборотні; $K_{\text{МК}_{\text{п}}} = (124 - 11395) \div 44757 = - 0,25$ $K_{\text{МК}_{\text{к}}} = (36 - 12616) \div 41701 = - 0,30$</p>
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{\text{оа}} = ЧД / [(B_{k_0} + B_{k_1})/2]$ <p>де $ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції; B_{k_0} – сума власного капіталу на початок періоду; B_{k_1} – сума власного капіталу на кінець періоду. $K_{\text{оа}} = 833059 \div (16995 + 20308) = 2,3$</p>
Коефіцієнт рентабельності діяльності	$K_{\text{рр}} = Пр / ЧД$ <p>де $Пр$ – чистий прибуток. $K_{\text{оа}_{\text{п}}} = 91367 \div 762685 = 0,1$ $K_{\text{оа}_{\text{к}}} = 99023 \div 833059 = 0,1$</p>
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_{\text{рвк}} = Пр \div [(B_{k_0} + B_{k_1})/2]$ <p>$K_{\text{рвк}} = 91367 \div ((16995 + 20308)/2) = 4,8$</p>

2.2 Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»

Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Мегаполіс» почнемо із визначення складу та структури персоналу. Аналітичні дані будемо розраховувати по адміністративно – управлінському персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналітичне дослідження структури адміністративно – управлінського персоналу працівників ТОВ «Мегаполіс»

Категорія	2018 р.	Питома вага, %	2019р.	Питома вага, %	2020 р.	Питома вага, %	Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
							Абсолютне (+,-)	Відносне, %
Склад адміністративно – управлінського апарату, осіб	37	100	32	100	29	100	-8	78,4
Склад адміністративно – управлінського апарату за віком, в т. ч:	14	37,8	11	34,4	8	27,6	-6	57,1
молодші 30 років								
від 30 до 40 років	17	45,9	13	40,6	13	44,8	-4	76,4
від 40 до 50 років	4	10,8	6	18,7	4	13,8	-	-
працівники пенсійного віку	2	5,4	2	6,2	4	13,8	+2	200
Склад адміністративно – управлінського апарату за освітою та кваліфікацією в т. ч.:	16	43,2	9	28,1	7	24,1	-9	43,7
з вищою освітою								
з середньою освітою	10	27,0	10	31,2	11	37,9	+1	110,0
з спеціальною технічною освітою	11	29,8	13	40,6	11	37,9	-	-
Склад адміністративно – управлінського апарату за статтю, в т. ч.:	16	43,2	14	43,7	9	31,0	-7	56,3
чоловіки								
жінки	21	56,8	18	56,3	20	69,0	-1	95,2
Склад адміністративно – управлінського апарату за кваліфікаційними посадами, в т. ч.:	6	16,2	5	15,6	7	24,1	+1	116,7
керівники								
заступники керівного складу з виробничих питань	16	43,2	9	28,1	9	31,0	-7	56,3
заступники керівного складу з організаційних питань	15	40,5	18	56,3	13	44,8	-2	86,7

Розраховані дані говорить про те, що кількість працівників адміністративно – управлінського апарату по ТОВ «Мегаполіс» скоротилася на 8 чол., або на 21,6 %.

В структурі вікового складу працівників адміністративно – управлінського апарату перше місце займають особи віком від 30 до 40 років – 45,9 %. Причому їх кількість в 2020 році порівняно з 2018 р. скоротилася на 4 чол., або 23,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників адміністративно – управлінського апарату, молодше 30 років на 6 осіб, або на 42,9 %.

Негативним можна визначити збільшення кількості працівників пенсійного віку на 2 чол.

Позитивним є збільшення кількості працівників із вищою освітою на 10 %. Кількість працівників із спеціальною технічною освітою залишилася незмінною.

Щодо складу адміністративно – управлінського апарату за статтю – то необхідно зазначити, що відбулося скорочення чоловіків на 1 особу, а от по кількості жінок у трудовому колективі ТОВ «Мегаполіс» ми спостерігаємо протилежну ситуацію – збільшення їх кількості на 1 особу.

Склад адміністративно – управлінського апарату за кваліфікаційними посадами зазнав кардинальних змін у 2020 р. порівно з 2018 р. Так, кількість заступників керівного складу з виробничих питань скоротилася на 7 чоловік, а кількість заступників керівного складу з організаційних питань скоротилася на 2 особи.

Проведемо аналітичне дослідження складу адміністративно – управлінського апарату ТОВ «Мегаполіс» в аспекті його руху (табл.2.6).

Для аналізу тенденцій такого напрямку застосовують наступну групу показників:

- 1) Показник оборотності персоналу з прийому ($K_{Пп}$) – це відношення заново залучених до трудової діяльності працівників до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих):
- 2) Показник оборотності персоналу зі звільнення ($K_{Пп}$) – співвідношення кількості працівників, які були звільнені протягом певного періоду до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих):

- 3) Показник плинності кадрів (КП_{пл}) – це відсоткове відношення кількості звільнених за власним бажанням до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих).
- 4) Показник загального обороту (КПоб) – обчислюється як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих)
- 5) Критерій плинності кадрів (КП_{пл}) – це відношення звільнених за власним бажанням до всієї кількості штатних працівників на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху адміністративно – управлінського апарату в ТОВ «Мегаполіс»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1. Облікова кількість працівників на кін. року (всього), осіб	37	32	29	-5	-3	86,5	90,6
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	5	5	3	-	-2	-	60,0
3. Кількість звільнених, осіб (усього) з них:							
- за власним бажанням;	3	5	5	+2	-	166,6	-
- звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни;	3	5	5	-	-	-	-
0	0	0	0				
Показник обороту з прийому, %	13,1	13,9	9,7	+0,8	-4,2	106,1	69,8
5. Оборотність персоналу по звільненню, %	7,9	13,9	16,1	+6,0	+2,2	175,9	115,8
6. Показник плинності кадрів, %	7,9	13,9	16,1	+6,0	+2,2	175,9	115,8
7. Показник загального обороту, %	21,0	27,8	25,8	+6,8	-2,0	132,4	92,8

Вище розраховані дані говорять про те, що у ТОВ «Мегаполіс» коефіцієнт

загального обороту у 2020 р. скоротився з 21,0 % (2018 р.) до 25,8 %, але порівняно з 2019 р. він скоротився на 7,2 %. Коефіцієнт обороту з приймання у 2020 р. знизився на 30,2% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту зі звільнення має постійну тенденцію до зростання – з 7,9% у 2018 р. до 16,1 % у 2020 р.

Така ситуація не є позитивною для виробничо – торгівельної діяльності ТОВ «Мегаполіс», а тому особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, що працевлаштовані на даному підприємстві, бо цей показник безпосередньо чинить негативний вплив на продуктивність праці, знижуючи її.

Отже для зниження плинності працівників адміністративно – управлінського апарату в ТОВ «Мегаполіс» в необхідно розробити заходи, спрямовані на закріплення складу трудового колективу.

Також проведемо оцінку *відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт* (k_B). Даний показник визначається як співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників ($R_{ПР}$) і середнього тарифного розряду виконуваних робіт (R_P):

$$k_B = R_{ПР} : R_P \quad (2.1)$$

$$k_B = 6 : 5 = 1,2$$

Розглянемо порядок розрахунку даних показників у ТОВ «Мегаполіс» на прикладі функціонування цеху з виробництва живого непастеризованого пива.

1. Визначення сумарного часу, необхідного для виконання управлінських робіт:

$$(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900.$$

2. Визначення коефіцієнту необхідного розподілу часу:

$$K_{нрч} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Розрахунок коефіцієнту фактичного розподілу часу:

$$K_{фрч} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3} = \frac{5100}{2900} = 1,76$$

Розрахунок необхідної чисельності працівників даного підрозділу на підприємстві здійснюють таким чином:

$$Ч = (2900 : 170) \cdot 1,6 + (200 : 170) \cdot (1,6 : 1,76) = 28,6 \text{ чол.}$$

У виробничому підрозділі по виготовленню живого непастеризованого пива даного підприємства працює 30 чоловік, які виконують управлінські функції (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для розрахунку необхідної чисельності працівників у цеху виробництва живого непастеризованого пива у ТОВ «Мегаполіс»

Види управлінських робіт	Кількість дій для виконання роботи	Час, необхідний для виконання дії, годин
Організація проведення підготовчо – технологічних робіт	500	1
Проведення експертних робіт	3000	0,5
Аналіз результатів виробничої діяльності	300	3
Місячний фонд часу одного працівника, год.		170
Коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи		1,3
Коефіцієнт витрат часу на відпочинок працівників		1,12
Коефіцієнт перерахунку чисельності		1,1
Час, необхідний для виконання роботи, не врахованої у планових розрахунках, год.		200
Фактична чисельність підрозділу, чол.		30

Коефіцієнт визначається через співвідношення фактичних робочих днів до загальної кількості календарних робочих днів.

Чисельність керівників складу підрозділу на даному підприємстві визначається через норми управління:

- для керівників у підрозділах зі значною питомою вагою робіт творчого характеру (нестандартного) високої кваліфікації норма управління встановлена 5 – 7 чоловік;
- для керівних посад у підрозділах, де виконуються стандартні управлінські процедури норма управління встановлена 10 – 12 чоловік;
- у будь-якому випадку норма управління повинна перевищувати 15 – 17 чоловік, інакше колектив стає погано керованим.

2.3 Розрахунок основних показників, що характеризують ефективність функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»

Проведемо розрахунок основних показників, що характеризують ефективність організації управлінської праці в системі кадрового менеджменту по ТОВ «Мегаполіс».

1. Рівень керованості :

$$K_{\text{кер}} = Y_{\text{н}} \div Y_{\text{ф}} \quad (2.2)$$

де $Y_{\text{н}}$ – норма керованості;

$Y_{\text{ф}}$ – фактична кількість підлеглих у керівника.

$$K_{\text{кер}} = 24 \div 36 = 0,66$$

2. Коефіцієнт раціональності структури:

$$K_{\text{рс}} = 1 - (Ч_{\text{АПф}} \div Ч_{\text{АП норм}}) \quad (2.3)$$

$$K_{\text{рс}} = 1 - (14 \div 18) = 0,23$$

$Ч_{\text{АПф}}$, $Ч_{\text{АП норм}}$ – кількість працівників апарату управління фактично і відповідно до нормативів (нормативна частка працівників апарату управління – 10% від загальної чисельності персоналу).

3. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу:

$$K_{\text{с}} = A_{\text{лк}} \div A_{\text{фк}} \quad (2.4)$$

де $A_{\text{лк}}$ – кількість лінійних керівників;

$A_{\text{фк}}$ – кількість працівників функціональних служб.

$$K_{\text{с}} = 13 \div 26 = 0,50$$

4. Ступінь автоматизації та комп'ютеризації праці менеджерів:

$$K_{\text{комп}} = A_{\text{комп}} \div A \quad (2.5)$$

де $A_{\text{комп}}$ – кількість працівників, праця яких автоматизована (використовують комп'ютерну техніку в своїй роботі),

A – загальна кількість осіб в апараті управління.

$$K_{\text{комп}} = 26 \div 26 = 1$$

5. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_{\text{дубл}} = K_{\text{р.рп}} \div K_{\text{р}} \quad (2.6)$$

де $K_{p,rp}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами (або співробітниками);

K_p – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами (відповідно до положень про підрозділ, посадових інструкцій працівників).

$$K_{\text{дубл}} = 6 \div 3 = 2,0$$

6. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт : (2.7)

$$K_{г.проф} = T_{p.проф} \div T_p$$

$$K_{г.проф} = 47 \div 54 = 0,87$$

де $T_{p.проф}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу;

T_p – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

7. Коефіцієнт надійності структури управління персоналом :

$$K_{над} = P_n \div P_{заг} \quad (2.8)$$

де P_n – кількість не реалізованих рішень;

$P_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

$$K_{над} = 15 \div 54 = 0,28$$

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «МЕГАПОЛІС»

3.1 Розрахунок показників ефективності відбору і залучення персоналу

Для того, щоб визначити «вузькі місця» в організації системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс» спочатку проведемо розрахунок основних показників, за якими визначається рівень ефективності роботи по відбору персоналу в 2020 році.

1) Показник залучення персоналу ззовні (ВЗП), %:

$$\text{ВЗП} = \text{ЧЗЗ} \div \text{Ч}_{\text{ср}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

ЧЗЗ – кількість працівників, які вперше працевлаштовані на підприємстві ззовні, осіб;

Ч_{ср} – чисельність працівників в середньому по підприємству, осіб.

$$\text{ВЗП} = 9 \div 123 \cdot 100\% = 7,31 \%$$

2) Показник залучення працівників з власного підприємства (ВВП), %:

$$\text{ВВП} = \text{ЧЗВ} \div \text{Ч}_{\text{ср}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

ЧЗВ – кількість працівників, які були залучені із власного складу, осіб.

$$\text{ВВП} = 11 \div 123 \cdot 100\% = 8,94 \%$$

3) Показник залучення працівників із навчальних закладів (РКП), %:

$$\text{ВКП} = \text{ЧЗК} \div \text{Ч}_{\text{ср}} \cdot 100\% \quad (3.3)$$

ЧЗК – чисельність трудових кадрів, які були працевлаштовані на підприємство з навчальних закладів, осіб.

$$\text{ВКП} = 12 \div 123 \cdot 100\% = 7,32\%$$

4) Фінансові витрати на працівника, залученого зовні ($V_{33(1)}$):

$$V_{33(1)} = V_{33} : ЧЗЗ \quad (3.4)$$

V_{33} – витрати на персонал, залучений зовні, грн.

$$V_{33(1)} = 7896,00 \div 9 = 877,33 \text{ грн.}$$

5) Фінансові витрати на працівника, який був працевлаштований із внутрішнього складу ($V_{3B(1)}$):

$$V_{3B(1)} = V_{3B} \div ЧЗВ \quad (3.5)$$

V_{3B} – витрати на персонал, який був працевлаштований із внутрішнього складу, грн.

$$V_{3B(1)} = 4456,00 - 11 = 477,33 \text{ грн.}$$

6) Витрати на одного працюючого, який був залучений із навчальних закладів ($V_{3K(1)}$):

$$V_{3K(1)} = V_{3K} \div ЧЗК \quad (3.6)$$

V_{3K} – витрати на персонал, найнятий із вишів і коледжів, грн.

$$V_{3K(1)} = 7789,00 \div 9 = 865,44 \text{ грн.}$$

7) Час від початку процесу залучення персоналу зовні до початку роботи в розрахунку на одного працівника ($ЧПЗ_{(1)}$):

$$ЧПЗ_{(1)} = ЧПЗ \div ЧЗЗ \quad (3.7)$$

$ЧПЗ$ – час від початку процесу залучення персоналу зовні до початку роботи, дні.

$$ЧПЗ_{(1)} = 14 \div 19 = 0,74$$

8) Час від початку процесу залучення персоналу із внутрішнього складу підприємства до початку роботи в розрахунку на одного працівника $ЧПВ_{(1)}$:

$$\text{ЧПВ}_{(1)} = \text{ЧПВ} \div \text{ЧЗВ} \quad (3.9)$$

ЧПВ – час від початку процесу залучення персоналу із внутрішнього складу підприємства до початку роботи, дні.

$$\text{ЧПВ}_{(1)} = 13 \div 11 = 1.18$$

9) Відсоток прийому пропозицій роботи зовнішніми кандидатами (ВПЗ):

$$\text{ВПЗ} = \text{ППЗ} \div \text{ПЗ} \cdot 100\% \quad (3.10)$$

ППЗ – прийняті зовнішніми кандидатами пропозиції;

ПЗ – всі пропозиції, зроблені зовнішнім кандидатам.

$$\text{ВПЗ} = 24 \div 46 \cdot 100 = 52,2 \%$$

10) Відсоток прийому пропозицій роботи кандидатами із коледжів і вишів (ВПК):

$$\text{ВПК} = \text{ППК} \div \text{ПЗ} \cdot 100\% \quad (3.11)$$

ППК – прийняті кандидатами із вишів і коледжів пропозиції;

ПК – всі пропозиції, зроблені кандидатам із вишів і коледжів.

$$\text{ВПК} = 17 \div 32 \cdot 100 = 53,1 \%$$

11) Відсоток пропозицій зайняти посаду на основі проведення співбесіди (ВПС):

$$\text{ВПС} = \text{ЧС} \div \text{ЧПП} \cdot 100\%, \quad (3.12)$$

ЧС – число проведених співбесід;

ЧПП – число пропозицій зайняти посаду.

$$\text{ВПС} = 31 \div 29 \cdot 100 = 106,9 \%$$

12) Відсоток бонусів при прийманні на роботу (ВБ):

$$\text{ВБ} = \text{ЧПБ} \div \text{ЧП} \cdot 100\% \quad (3.13)$$

ЧКБ – чисельність працюючих, які отримали бонуси при прийманні на роботу, осіб;

ЧП – чисельність прийнятих на роботу.

$$ВБ = 14 \div (9 + 11+12) \cdot 100 = 43.75 \%$$

13) Відсоток бонусів при прийманні на роботу керівників (ВБК):

$$ВБК = ЧКБ \div ЧК \cdot 100 \% \quad (3.14)$$

ЧКБ – чисельність кандидатів на керівні посади, які отримали бонуси при прийманні на роботу, осіб;

ЧК – чисельність прийнятих на роботу керівників.

$$ВБК = 5 \div 9 \cdot 100 = 55,6 \%$$

14) Визначення якісного показника при наборі персоналу (ЯН) :

$$ЯН = \frac{РЯ + ВПП + ВПЗ}{Ч} \quad (3.15)$$

ЯН – якісний показник залучених трудових ресурсів, %;

РЯ – якісний показник виконаних робіт, що виконується працівниками, які були набрані, %;

ВПП – % співвідношення заново працевлаштованих, що побудували кар'єру протягом року, %;

ВПЗ – % новозалучених працівників, що залишилися працювати після одного року, %;

Ч – загальна сума показників , які були використані при розрахунку.

$$ЯН = \frac{68 + 11,2 + 95,6}{3} = 58,27 \%$$

На основі розрахованих показників необхідно зазначити, що в ТОВ «Мегаполіс» побудова ефективна система управління персоналом, адже всі вище розраховані показники знаходяться у межах рекомендаційних значень.

3.2 Основні напрямки удосконалення функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс»

З метою вдосконалення діяльності з управління персоналу в ТОВ «Мегаполіс» на основі проведеного аналізу пропонуються наступні заходи:

1. Сформувати нову систему набору, відбору і адаптації кадрів на основі карт компетенцій.
2. Розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів.
3. Направити співробітників на підвищення кваліфікації.
4. Удосконалити систему оплати праці.
5. Підняти корпоративний дух.
6. Переглянути систему атестації персоналу і змінити її, зіставивши з цілями організації.

На нашу думку, першочерговим заходом повинно стати формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників. Перевагу при відборі претендента на вакантне місце необхідно віддавати тому, хто володіє досвідом роботи в сфер харчових технологій та у сфері торгівельної діяльності, ведення переговорів і вирішення конфліктів. Дані якості можуть бути також покладені в основу системи оцінки персоналу ТОВ «Мегаполіс», його просування та заохочення.

Як показав проведений аналіз, одним з недоліків в існуючій системі управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс» є мінімальне використання мережі Internet при пошуку необхідних кандидатів на вакантні посади.

Досвід показує, що Інтернет часто дозволяє швидше закрити вакансію, ніж це можна зробити за допомогою Біржі праці та інших джерел. Кадрові ресурси мережі Інтернет, на наш погляд, можна згрупувати за кількома блокам:

Блок 1. Бази даних кандидатів і вакансій працівників (www.hh.ua, www.work-rabota.ua, www.superjob.ua і інші).

Блок 2. Сайти рекрутингових агентств, на яких, з одного боку, розміщена інформація про вакансії, надана роботодавцями, а з іншого – надаються можливості заповнення резюме в цілях поповнення кадрової бази агентств.

Блок 3. Сайти навчальних організацій або університетів, бізнес - шкіл.

Блок 4. Сайти різних компаній, фірм та організацій, що публікують списки своїх відкритих на поточний момент вакансій. А якщо сайт організації ніхто не відвідує, то можна створити для розділу «Робота» спеціальний домен. Наприклад, це може бути домен третього рівня з приставкою job до домену компанії (www.job.yoursite.ua).

Блок 5. Сайти друкованих видань, наприклад сайт видавничого дому «Робота для Вас» (www.rdw.ua).

Блок 6. Сайти організацій, що надають послуги в області кадрового менеджменту.

Блок 7. Індивідуальні сайти .

В обов'язки менеджера з персоналу є доцільним введення роботи по розміщенню на відповідних сайтах оголошень про залучення до трудової діяльності необхідних кадрів, а також перегляд в мережі Internet резюме кандидатів по спеціальностях та посадах, у яких є потреба ТОВ «Мегаполіс».

Слабким місцем в системі відбору, підбору, найму персоналу в ТОВ «Мегаполіс», як показало проведене дослідження, є відсутність карт компетенції для кожної вакантної ключової посади і кваліфікаційних карт для посад, які не є ключовими.

Ми вважаємо, що доцільним є розробка карт компетенції (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) для кожної вакантної посади.

У цьому процесі повинні брати участь менеджер з персоналу та директор з розвитку.

При розробці карти можна всі вимоги до претендентів об'єднувати в три групи:

- 1) професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички);
- 2) соціальна компетенція (сімейний стан, здатність працювати в команді, система цінностей);
- 3) відповідність вимогам корпоративної культури (передбачає наявність у потенційного співробітника тих специфічних якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу).

У порівнянні з іншими вимогами професіоналізм є наріжним каменем, оскільки вважається, що, якщо людина професіонал, то його особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці і на відносини з колективом. Професійний портрет необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посади, про основні і додаткові обов'язки, а й людей, з якими фахівець буде взаємодіяти.

Наступним заходом є періодичне підвищення кваліфікації працівників. Керівництво повинно регулярно проводити програми навчання, підготовки і перепідготовки працівників.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Мета, яку переслідує керівництво – забезпечення свого підприємства достатньою кількістю людей з необхідними специфічними навичками і здібностями, що є необхідною умовою відтворення і розширення бізнесу, часом не досягається.

Дослідження і досвід показує, що навчання в робочий час більш ефективно і, напевно, більш перспективно. Тому, рекомендується проводити підвищення кваліфікації (підготовку, перепідготовку) нового персоналу після відпрацювання ним на підприємстві не менше 6 місяців. Це можна обґрунтувати тим, що перші місяці людина адаптується, може отримати необхідні навички у більш досвідчених працівників, без матеріальних витрат. Після 6 місяців роботи вже стає зрозумілим, чи бажає ця людина продовжувати працювати, проаналізувавши досягнуті ним результати. Часто ми можемо зустріти таку ситуацію, коли працівник пройде курси з підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства, після чого він може знайти більш перспективне робоче місце. В результаті підприємство втратить і працівника і вкладені в нього кошти.

Ефективне використання потенціалу працівників має включати в себе:

- планування і вдосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей і кваліфікації працівників.

Для послідовного підвищення кваліфікації робітників, отримання ними необхідного рівня знань, повинні бути організовані:

- курси організації виробничих процесів;

- курси техніки продажів;
- курси цільового призначення;
- навчання співробітників суміжним професіям.

На нашу також доцільним є укладення договорів з різними навчальними закладами, виділення безпроцентних позик на освіту на кілька років. Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора рекомендується віддавати перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи фахівців до підприємства, та надаючи можливість проявити себе як гарно професіонала.

Наступним напрямком удосконалення існуючої системи управління персоналом є формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи атестації персоналу ТОВ «Мегаполіс».

За результатами атестації необхідно приймати такі види управлінських рішень.

1. Рішення, пов'язані з розвитком ТОВ «Мегаполіс», приведення у відповідність трудових ресурсів з планами ТОВ «Мегаполіс».
2. Рішення, пов'язані з оцінкою поточної діяльності і виявленням існуючих проблем.

Також на нашу думку, для удосконалення системи управління персоналом доцільно використовувати методика оцінки персоналу «360 градусів». Її почали активно застосовувати на Заході в 90-і роки ХХ століття. Суть методики «360 градусів» полягає в тому, що оцінку співробітника проводить все його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги та клієнти, але це обов'язково повинні бути люди, які реально стикаються з професійною поведінкою працівника, який оцінюється. Крім того, можна запропонувати співробітника оцінити самого себе.

Даний вид оцінки використовується для поліпшення внутрішньої комунікації розвитку корпоративної культури. Це погляд на співробітника з різних сторін. Інформацію отримують за допомогою бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і з клієнтами, яких обслуговує даний працівник. Така оцінка може проводитися для керівників, завідувачів відділами і для співробітників, що працюють із зовнішніми і внутрішніми клієнтами. На основі результатів

надається розгорнутий зворотний зв'язок, який заснований на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер.

Інформація, отримана співробітниками, дозволяє оцінити сильні сторони співробітника, намітити зони розвитку, поліпшити внутрішню комунікацію в підрозділі.

Отже, на основі проведеної нами аналітичної роботи необхідно зазначити, що перелік заходів щодо удосконалення функціонування системи управління персоналом в ТОВ «Мегаполіс» не є вичерпним, адміністративно – управлінському апарату та керівному складу товариства потрібно постійно працювати над пошуком найефективніших методів та засобів покращення роботи персоналу з урахуванням особливостей виробничої та комерційної діяльності ТОВ «Мегаполіс».

ВИСНОВКИ

Спрямованість економіки на ринкові відносини, головним чином змінює техніки вирішенням багатьох економічних проблем, особливо тих, які пов'язані з особистістю. Тому стає зрозумілим, що акцентування уваги, яка приділяється безпосередньо концепції управління, де людина перебуває в самому центрі розглядається як найвища цінність в сучасній системі ведення ринкового господарства.

Всі системи управління, відповідно до неї, націлені на всебічне застосування в трудовому процесі здібностей працівника, що є основою ефективної діяльності підприємства (фірми, організації). Дійсно, рівень конкурентоспроможності комерційного підприємства залежить від рівня зростання його співробітників, комплексу їх навичок, професійних знань, умінь, мотивів до праці і здібностей.

Система управління персоналом здатна у багато разів посилити ефективність організації, тому все частіше вона визнається однією з найбільш значних сфер життя в організації, а саме визначення «управління персоналом» розглядається в досить широкому діапазоні: від статистико-економічного до філософсько-психологічного.

Як відомо, місце і значимість управління персоналом в системі організації менеджменту на протязі останнього століття багато разів змінювалася. Нарівні з цим переглядалися погляди, теоретичні базиси і підходи які напрацьовували працювали в цій сфері науковців і практиків. Удосконалення інформаційних, управлінських і виробничих технологій, а також глобальна переоцінка загальнолюдських та індивідуальних цінностей дозволили підійти до вирішення основної проблеми людства найближче: подолання суперечності між організацією і людиною. Перш за все, сила організації в людському капіталі.

Відомі на сьогодні процедури, технології, методи управління персоналом можна об'єднати в три групи:

- методи формування складу кадрів;
- методи підтримки працездатності персоналу;

- методи оптимізації та реорганізації кадрового потенціалу.

У сфері діяльності не великих за розміром підприємств виробничо – комерційного характеру особлива актуальність управлінських аспектів зумовлена тим, що не завжди можливо застосувати розгорнуті системи управління на підприємстві такої форми, які зазвичай розроблені в великих корпораціях з величезними людськими резервами, фінансовими потоками і запасом міцності по всіх параметрах.

Малим організаціям доводиться їх підлаштовувати, десь змінювати і скорочувати для відповідного орієнтиру на незначний за розмірами трудовий колектив, де немає як такої ієрархії підпорядкування, великого бюджету і величезного числа підрозділів для досягнення головної мети – підвищення прибутку і розширення кола діяльності.

Практична значимість кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що її рекомендації носять цілеспрямований характер в умовах ринкової економіки і дозволяють підвищити ефективність управління персоналом виробничо – комерційного підприємства, сприяють максимально об'єктивного і ефективного відбору управлінських кадрів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. — К., 2017. — 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 2014. — 292с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2010. — 136с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2007. — 519с.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. — 207с.
6. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2018. — 613с.
7. Беме Г., Хен Р. Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Бад-Гарцбург, 2009. — 412с.
8. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 2015. — 140с.
9. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. — К.: Наукова думка, 2018. — 248с.
10. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. для вузов. — М., 2008. — 392с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2017. — 500 с.
12. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М., 2008. — 283с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2013. — 384с.
14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич., Львів: БаК, 2017. — 624с.
20. Гурней Б. Введение в науку управления: Пер. с франц. — М.: Прогресс, 2010. — 432с.
21. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2013. — 832с.

22. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2010. — 423с.
23. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. — 398с.
24. Дункан Джек. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджменте и управленческой практики. — М.: Издательство «Дело», 2005. — 274с.
25. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. — М., 2011. — 176с.
26. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. — 828с.
26. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. — 542с.
28. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 107с.
29. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 247с.
30. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. — Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 2013. — 284с.
31. Казанцев А. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. — М., 2016. — 252с.
32. Казанцев А. К., Подлесных В. И. Серова Л. С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 367с.
33. Казмерчук Н. Мотивация труда: уважение к человеку К. Инфра. 2010. — 519с.
34. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов. — М., 2010. — 576с.
35. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. — К.: Лібра. 2014. — 207 с.

36. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика. — Минск: Армита-Меркет, 2009. — 512с.
37. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. — К.: КНЕУ, 2018. — 224с.
38. Коротков З. М. Концепция менеджмента: — М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2007. — 304с.
38. Кравченко А. История менеджмента. Учебное пособие. М.: Академический проект, 2010. — 352с.
39. Кредисова А. История учений менеджмента. — К.: ВИРА-Р, 2002. — 336с.
40. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. — 556с.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2015. — 304с.
42. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2013. — 176с.
43. Курочкин А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2018. — 144с.
44. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. — К.: МАУП, 2019. — 360с.
45. Максимцев М. М. Менеджмент: Учеб. для вузов. — М., 2010. — 343с.
46. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління:— К.: Вища школа, 2016. — 311 с.
47. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2013. — 416с.
48. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2012. — 702с.
49. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. — Харків, 2014. — 632с.
50. Папирян Г. А. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие. — М., 2006. — 288с.
51. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела. 2014. — 548с.

52. Подсолонко Е. Менеджмент: теория и практика. — К.: Вища школа, 2017. — 367с.
53. Поршнев Н. В. Управление организацией: Учеб. для вузов. — М., 2008. — 669с.
54. Радугин А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М., 2010. — 432с.
55. Саакян А. К. Управління персоналом. — К., Брама, 2014. — 642с.
56. Савельева В. С. Управління персоналом. — К., Професіонал, 20105. — 335 с
57. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. — К.: МАУП, 2010. — 112с.
58. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учеб. для вузов. — М, 2010. — 248с.
59. Терещенко В. І. Наука керувати. — К.: Знання, 2014. — 664с.
60. Щекин Г. Менеджмент персонала предприятия. Учебное пособие. М.: Дело, 2012. — 272с.