

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

**ДИПЛОМНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему

**Удосконалення системи управління персоналом організації**

Виконала: студентка групи БІМ-20(кол)

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Заневська А.С.

Науковий керівник: к.т.н., доц.

Невмержицька С.М.

Рецензент: к.е.н., доц.

Цалко Т.Р.

Київ 2021

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

Касич А.О.

(підпис)

(П.І.Б.)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021р.

**ЗАВДАННЯ****НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Заневській Альоні Станіславовні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Удосконалення системи управління персоналом організації

Науковий керівник роботи к.т.н., доцент Невмержицька С.М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом КНУТД від «15\_»\_03\_2021\_ року \_\_\_\_\_ №75уч.

2. Строк подання студентом дипломної роботи 01.06.2021 \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до дипломної бакалаврської роботи: законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Інтерфлон Україна»

4. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити). Удосконалення системи управління персоналом організації. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна». Розроблення пропозицій удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна».

5. Дата видачі завдання 5 лютого 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної бакалаврської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	08.03-15.03.2021	
2	Розділ 1 Удосконалення системи управління персоналом організації	16.03-15.04.2021	
3	Розділ 2 Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»	16.04-12.05.2021	
4	Розділ 3 Розроблення пропозицій удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»	12.05-23.05.2021	
5	Висновки	24.05-27.05.2021	
6	Оформлення дипломної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	28.05-31.05.2021	
7	Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	01.06.2021	
8	Перевірка дипломної бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
9	Подання дипломної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

Студент

\_\_\_\_\_  
( підпис)

Заневська А.С.

\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)Науковий керівник  
роботи\_\_\_\_\_  
( підпис)

Невмержицька С.М.

\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
( підпис)

Цалко Т.Р.

\_\_\_\_\_  
(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Заневська А. С. Удосконалення системи управління персоналом організації – Рукопис.**

Дипломна бакалаврська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дипломна робота присвячена дослідженню системи управління персоналом в організації, розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі ТОВ «Інтерфлон Україна».

У роботі розкрито сутність системи управління людськими ресурсами та виявлено основні елементи, досліджено принципи і методи її побудови, визначено функції системи управління персоналом в організації, проаналізована організаційна структура системи управління, та висвітлено філософію управління персоналом в умовах трансформаційних змін.

Запропоновані основні шляхи удосконалення управління персоналом, розроблені напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємства та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

*Ключові слова: система управління персоналом, кадри, планування, організація, наставництво, менеджер, методи управління.*

## SUMMARY

### **Zanevska A. S. Improving of the personnel management system of the organization - Manuscript.**

Bachelor's thesis on specialty 073 – «Management». – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2021.

The thesis is devoted to the research of the personnel management system in the organization, the development of proposals for improving the personnel management system and the assessment of the economic efficiency of the above proposals on the basis of the LLC «Interflon Ukraine».

In this work the essence of the human resources management system and its main elements are revealed, the principles and methods of its construction are investigated, the functions of the personnel management system in the organization are defined, the organizational structure of the management system is analyzed, and the philosophy of personnel management in the conditions of transformational changes is covered.

The main ways to improve personnel management are offered, the directions for improving the personnel management system of the enterprise are developed and the assessment of the effectiveness of these proposals is conducted.

*Key words: personnel management system, personnel, planning, organization, mentoring, manager, management methods.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність і принципи управління персоналом організації .....	7
1.2 Характеристика методів та показників ефективності управління персоналом .....	13
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Інтерфлон Україна» .....	23
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна».....	23
2.2 Аналіз впливу методів управління персоналом організації ТОВ «Інтерфлон Україна» .....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «Інтерфлон Україна» .....	44
3.1 Сучасні методи оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» за рахунок покращення структури кадрової служби.....	44
3.2 Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності ТОВ «Інтерфон Україна»...54	
ВИСНОВОК .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	65

## ВСТУП

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Сьогодні загально визнано, що серед комплексу проблем менеджменту особливу роль відіграє проблема удосконалення управління персоналом підприємства. Без потрібного та кваліфікованого персоналу жодна організація не буде в змозі досягти поставлених цілей та успіху. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами (персоналом фірми) є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Конкретна відповідальність за керівництво трудовими ресурсами у великих організаціях звичайно покладається на професійно підготовлених працівників відділу кадрів. Для того, щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм необхідні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній області, але і про інформованість про нестатки керівників нижчого рангу. Отже, важливо, щоб усі керівники знали і розуміли способи та методи управління персоналом свого підприємства, були ознайомлені з їхньою специфікою.

Протягом багатьох років людському чинникові в бізнесі відводилась другорядна роль, підпорядкована фінансовим виробничим завданням компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації.

Однак до останнього часу поняття «менеджмент персоналу» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнім, хоча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу, основу концепції управління персоналом

організації в даний час становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх сформулювати та спрямувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Проблеми та особливостями управління персоналом висвітлено в роботах учених Д. Б. Богині, Л. П. Дядечко, В. А. Квартального, Н. І. Кабушкіна, В. Н. Акішина, А. М. Колота, Ю. В. Прушинського, А. А. Крилова, Ф. І. Хміля [44, 45, 55], Г. В. Щокіна [50, 51] та ін. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління, що обумовлені впливом різних чинників і систем структурної організації підприємства, пропонують різні методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу в системі кадрового менеджменту [41, 42, 48].

При цьому питання, пов'язані з розробкою методичного інструментарію організації ефективного управління персоналом, вимагають більш детального й глибокого дослідження.

Актуальність проблеми, недостатня наукова розробка окремих її аспектів і практична значимість визначили вибір мети й завдань дипломної роботи.

Отже, діяльність будь якою організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технологій, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовуються під свої можливості структуру організації, тому персонал є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі [3, 5, 49].

**Мета** даної дипломної роботи полягає в обґрунтуванні шляхів удосконалення менеджменту персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» із використанням економічного аналізу його діяльності.

**Мету конкретизують наступні завдання:**

- охарактеризувати суть і принципи управління персоналом організації;
- охарактеризувати методи управління персоналом та кадрову політику;



- за допомогою економічних показників оцінити якість управління персоналом організації;
- визначити шляхи удосконалення управління персоналом та їх значення для підвищення ефективності роботи організації;
- характеристика оцінки персоналу, як одного з найважливіших елементів управління персоналу;
- розкриття прийомів гнучкого управління персоналом підприємства;
- розробити конкретні заходи щодо удосконалення управління персоналом організації та розрахувати ефект від їх впровадження.

Дипломна робота написана на основі аналізу роботи ТОВ «Інтерфлон Україна».

**Об'єкт дослідження** – ТОВ «Інтерфлон Україна».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні аспекти організації ефективного управління персоналом підприємств сфери послуг ТОВ «Інтерфлон Україна».

**Методи дослідження.** У процесі проведення дослідження було використано методи аналізу й синтезу, структурно-функціональний метод, статистичні методи, метод експертних оцінок, формалізації.

Інформаційною базою роботи є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо трудових ресурсів підприємства, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Інтерфлон Україна».

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 65 найменувань. Робота містить 4 таблиць, 4 рисунків. Загальний обсяг дисертації складає 68 сторінки, у тому числі основного тексту 59 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність і принципи системи управління персоналом організації

Термін «персонал» означає особистий склад чи працівники установи, підприємства, організацій, що складають групу за професійними чи іншими ознаками. Синонімом терміну «персонал» є «кадри» – штат працівників тої чи іншої галузі діяльності, виробництва, організації. Кадри є головним елементом всієї системи управління, і одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Здатність одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою основну специфічну особливість управління персоналом [2, 26, 28].

Управління персоналом – це процес планування, підбору, підготовки оцінки і удосконалення кадрів, спрямований на раціональне їх використання та підвищення ефективності виробництва.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного і ефективного використання їх потенціалу в умовах Функціонування конкретної організаційної системи [16, 19].

Головною метою управління персоналом є поєднання його ефективного навчання, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників та ефективного використання будь-яких завдань, що визначаються потребами ринку.

Персонал підприємства складається із постійних і тимчасових працівників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю.

Кадри поділяються на дві великі групи: кадри управління і робочі кадри. До робітників відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті створенням

матеріальних цінностей чи роботою по наданню різних виробничих послуг, Робітники умовно поділяються на основні і допоміжні.

До кадрів управління відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті виконанням конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна розподілити на три основні групи:

- керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників;

- виробництва (так звані лінійні керівники – директори, начальники, майстри);

- спеціалісти це працівники, які виконують визначені функції управління, Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня (так звані функціональні керівники-головні спеціалісти, керівники бюро, груп, начальники відділів);

- технічні виконавці або службовці, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління-збір, первинну обробку, збереження і передачу Інформації (секретарі, машиністи, креслярі) [2].

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає виконання наступних основних етапів і функцій: виявлення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрової роботи, визначення засобів і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи по виконанню прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів [12, 17].

Складові процесу управління зображені на рис. 1.



Рис.1 Складові процесу управління

Правильний підбір кадрів дає змогу здійснити принцип «кожна людина на конкретному місці і кожне місце для конкретної людини». Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, яка відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки.

Зараз при підборі кадрів і насамперед, спеціалістів, широко використовують метод відповідальності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності). Як додаток до цього методу, використовують характеристики з попереднього місця роботи кандидата на посаду, встановлюють випробувальний термін і одержують об'єктивну оцінку про його діяльність.

Деякі підприємства і об'єднання для підбору кадрів використовують конкурс. Зокрема, при можливості, через газету сповіщають про заміщення

вакансій і відбір комісією кандидатів з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі.

За кордоном для підбору кадрів створюють оцінюючі центри, у практиці роботи яких набув поширення метод тестування. Тести дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу і комбінування працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника його мінімальним вимогам, пов'язаних з виконанням робіт за певною професією. Кожен підприємець чи менеджер повинен пам'ятати, що від правильності підбору кадрів залежить успіх і престиж підприємства, закладу, організації [20, 22, 35].

Впровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни умови праці персоналу, а саме:

- заміна жорстких переліків професій і посадових інструкції більш широкими, більш доступними і зручними для працівників;
- зменшення об'єму роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- перехід на гнучкі форми оплати праці.

Організація оплати праці полягає у розробці та застосуванні форм і систем оплати праці для залучення, найму і збереження кадрового потенціалу. Оплата праці складається із заробітної плати, премій та пільг. Зарплата виплачується працівнику за виконання роботи середньої складності і може бути погодинною або відрядною. Премії виплачуються за кількісне або якісне перевищення показників середньої складності та інтенсивності праці. До джерел оплати праці відносяться також пільги, пов'язані з посадою чи характером виконуваної роботи: компенсація частини витрат працівника на харчування чи на утримання дітей у дитячих закладах, надання безкоштовних юридичних послуг, часткова оплата навчання дітей у навчальних закладах, програми оздоровлення та відпочинку. Кожен керівник повинен визначити набір складових елементів оплати праці для кожного працівника, виходячи з його кваліфікації та

особливостей операцій, робіт, які він виконує на своєму робочому місці. Система матеріального стимулювання, винагорода працівника за його працю, в рамках нової управлінської думки, базується перш за все на рівні його кваліфікації, яку повинен визначати керівник [14, 24, 26].

Організація праці базується на розробці комплексу регламентів, які визначають:

- місця і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника та порядок взаємозв'язку між ними;
- форми впливу на діяльність об'єкту управління, засоби контакту із зовнішнім середовищем [55].

Організація праці – це результат впорядкованої діяльності і невід'ємна складова управління персоналом. Важливого значення при організації праці набуває створення відповідних умов для роботи персоналу. Велику роль відіграє організація та обладнання робочих місць. При цьому встановлюють такі вимоги, які можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, гігієнічні, естетичні, технічні та організаційні [27, 36, 41].

Організаційна структура управління – це одночасно і засіб і форма об'єднання працівників для здійснення загальних для них виробничих і управлінських завдань. Організаційна структура підприємства документально фіксується у графічних схемах структури, штатних розкладах, положеннях про підрозділи апарату управління. Це формальні правила, що розробляються менеджерами для:

- поділу праці і розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;
- визначення форм контролю.

Організація повинна піклуватися про підвищення якості своїх працівників. Для цього недостатньо набору та добору найбільш кваліфікованих і здібних, керівництво має також здійснювати програми систематичного навчання і підготовки кадрів, допомагаючи розкриттю їх можливостей в організації.

Особливу увагу потрібно приділяти навчанню керівних кадрів. Підвищення кваліфікації здійснюється за рахунок організації лекцій, дискусій, розгляду конкретних ділових ситуацій, вивчення літератури, проведення ділових ігор та рольового тренінгу, варіантами цих методів є щорічні курси та семінари з проблем управління. Навчання повинно носити практичний характер і його результати повинні оцінюватись. Фірми повинні направляти своїх спеціалістів для професійного навчання за кордон [19, 21, 22].

За висловом талановитого американського менеджера Лі Якокка, управління – це не що інше як уміння настроювати інших людей на працю, створювати у кожного працюючого відчуття причетності до вирішення проблем, що виникають, Обов'язковим елементом стажування молодих керівників, постійне самовдосконалення за спеціальною програмою [25, 26, 33].

Звільнення працівника – крайній захід дисциплінарного покарання згідно ст.. 40 і 41 Кодексу законів про працю.

Працівник, який поступив на роботу (уклав трудовий договір), може звільнитися з роботи за власним бажанням, попередити про це керівника підприємства за два тижня, після закінчення цього строку керівник зобов'язаний видати наказ про звільнення працівника і вручити йому трудову книжку, в якій записати причину звільнення.

Отже, трудовий договір може бути розірваний власником лише при наявності таких підстав:

- якщо відбулися зміни в організації виробництва і праці, в тому числі, ліквідація, реорганізація або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників,

- підставою для звільнення може бути невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

Працівника можна звільнити також за систематичне невиконання трудових обов'язків, покладених на нього трудовим договором.

Самостійною підставою для звільнення з роботи є прогул (понад 3 години підряд).

Наступною підставою є нез'явлення на роботу впродовж 4-х місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (хвороби).

Всі згадані підстави викладені в ст. 40 Кзпп. Кадровий менеджмент, тобто, робота з персоналом вийшла на перший план і перетворилась в один із головних обов'язків керівників всіх рівнів і напрямків. До основних принципів кадрового менеджменту належать:

- безумовна орієнтація на вимоги законодавства про працю; облік не тільки поточних, але й перспективних потреб організації в кадрах, що виходять із завдань її розвитку, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденцій звичайного руху робочої сили;

- збереження;
- дотримання балансу організації і її працівників;
- створення умов для скорочення числа звільнень і зайнятості;
- широке співробітництво з професійними союзами;
- максимальна турбота про кожного працівника.

## **1.2. Характеристика методів управління персоналом**

Менеджмент розглядає методи управління персоналом як сукупність способів і прийомів, що використовуються управлінським апаратом фірми, закладу чи організації в першу чергу для активізації ініціативи і творчості всього персоналу у процесі практичної діяльності і для задоволення його потреб.

У загальноприйнятому розумінні методи – це прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на управляючий об'єкт для досягнення поставленої мети. Методи управління також різноманітні, як і інтереси людей, характер їх роботи. Ціль методів управління забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів [25, 45].

Методи управління персоналом поділяються на три основні групи:

- економічні;



- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективу в цілому. Ці методи посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і організацій і визначається такий режим роботи і так і стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників у ефективній праці.

До складу економічних методів належать: організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності, реалізація економічних методів управління здійснюється в рамках системи виробничих відносин між людьми, що входять до складу трудового колективу. Ця система взаємовідносин надзвичайно складна і включає в себе економічні, соціальні, психологічні та організаційні відносини [38, 46].

Реалізація організаційних відносин у системі відбувається застосуванням організаційно-розпорядчих методів управління персоналом, які ще називають адміністративними. Однак, поняття «організаційно-розпорядчі» більш широке, оскільки адміністративні ґрунтуються на застосуванні актів, а організаційно-розпорядчі охоплюють усю суть організаційної складової механізму управління. Дані методи тісно пов'язані з економічними, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань з досягненням цілей господарської діяльності. Проте, формою прояву економічних є певні плани, завдання, програми, виражені економічними параметрами, чи ступінь задоволення індивідуальних, групових інтересів, виражений стимулами індивідуальної і колективної праці. Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку,

відповідальності, дисципліни та розуміння можливості адміністративного покарання. Організаційно-розпорядчі методи слід застосовувати з врахуванням вимог економічних законів. Характерними особливостями цих методів управління є:

- прямий вплив на об'єкт управління;
- обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень вищих органів управління для підпорядкованих об'єктів;
- суворо визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень [1].

У розпорядчій діяльності керівника виявляється його мистецтво управління. Вміле використання різних розпорядчих методів упорядковує управлінський вплив на об'єкт управління, підвищує ефективність управлінської діяльності.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, які входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його працівників, як економічних так і організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів. У раціональному поєднанні цих методів запорука ефективної діяльності підприємства.

Основою управління персоналом виступає кадрова політика розрахована на довготривалу перспективну лінію формування і розвитку кадрового складу підприємства, організації, засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота [36, 57].

Кадровій політиці належить важливе значення у розвитку і вдосконаленні підприємницької структури підприємства, об'єктом кадрової політики виступає персонал, предметом – система управління людськими ресурсами, а ціллю – формування, підготовка, розміщення і використання висококваліфікованих кадрів. Кадрова політика може бути відкритого і закритого типу.

Відкрита кадрова політика – організація відкрита для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і працювати із самої низової посади, так із посади на рівні вищого керівництва.

Закрита кадрова політика – організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації.

Засобами реалізації кадрової політики виступає стратегічне і оперативне управління.

Кадрова стратегія – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з врахуванням типів організаційних стратегій, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Складовими елементами розробки кадрової стратегії підприємства є:

- планування потреби в кадрах;
- набір кадрів;
- навчання і підвищення кваліфікації;
- система регулювання;
- оплата праці [27].

Реалізація цієї стратегії досягається шляхом оперативного управління кадрами. Стратегічне і оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджер по кадрам і лінійний керівник. Вивчення різних показників роботи колективу дозволяє визначити існуючі і потенціальні труднощі.

Головною метою кадрової політики є створення згуртованого, відповідального і творчого колективу однодумців в масштабах всієї організації.

Управління успішною організацією здійснюється на основі самоврядування широкої демократії, гласності, активної участі її членів у вирішенні всіх питань діяльності. Вищим органом управління організації може бути, відповідно до її Статуту, Рада засновників або Рада директорів, або Колегія, або загальні збори членів акціонерного товариства (якщо не передбачено інше). Голова правління або генеральний директор та його

заступники можуть одноосібно приймати рішення і видавати розпорядження з поточних питань діяльності організації. Голова правління, генеральний директор або його заступники несуть персональну відповідальність за обслуговування і законність прийнятих ними рішень та за втілення їх в життя.

Менеджер повинен володіти також соціально-психологічними методами управління. Під соціально-психологічними методами розуміють систему засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову і соціальну активність колективу і його окремих працівників. Дані методи спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, за до мовленням соціальних потреб працівників. До соціально-психологічних методів належать соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та планування [4].

Соціально-психологічні методи припускають два напрямки впливу на поведінку робітника і підвищення його працездатності, з однієї сторони, вони направлені на формування благополучного морально-психологічного клімату в колективі, розвиток добрих стосунків між його членами, а з другої сторони на розкриття особистих здібностей кожного працівника, допомоги в його досконалості, що в кінцевому підсумку веде до максимальної самореалізації людини в своїй повсякденній діяльності, отже – до підвищення її ефективності.

Результати діяльності підприємств, організацій передусім визначаються забезпеченістю та ефективністю використання трудових ресурсів. Тому аналіз трудових показників є одним із основних напрямків економічної роботи організації з метою виявлення резервів підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів.

Для оцінки якості управління персоналом застосовують таку систему показників: чисельність персоналу та його склад за групами, категоріями, професіями і кваліфікацією, рух та плинність кадрів, використання робочого часу, продуктивність праці і ефективність праці [7, 52].

Шляхом загальної оцінки забезпеченості організації кадрами, то характеризується відповідністю фактичної їх середньооблікової чисельності встановленому організацією плановому показнику, при їх зіставленні визначають абсолютне відхилення в чисельності, зміну чисельності працівників в цілому, так і по групах та категоріях працюючих.

Під час наступного етапу перевіряється забезпеченість підприємства персоналом у розрізі окремих її категорій, а всередині категорій за професіями. Для цього використовують матеріали одноразового статистичного обліку про розподіл працівників за статтю, віком, станом роботи, професією та оплатою праці. Рівень забезпеченості підприємства робітниками певних професій визначається як відношення фактичної чисельності робітників до їх потреби відповідно до виробничої програми.

Важливим станом аналізу є перевірка виконання плану підготовки і підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві в цілому.

Наступним етапом є перевірка руху кадрів. Для такого аналізу використовують дані відділу кадрів, на підставі яких розраховують коефіцієнт обороту щодо прийому, вибуття і коефіцієнт плинності кадрів, Коефіцієнт обороту (К об) щодо прийому це відношення прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників даної категорії за цей самий період. Проте більш повно рух робочої сили можна розкрити за допомогою коефіцієнта плинності кадрів, (К пл.). Цей показник визначається відношенням числа працюючих, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, через скорочення до середньооблікової чисельності працюючих:

$$КПЛ = R_{зв. Вл. Баж.} + R_{п. Диск.} + R_{скороч.} / R$$

Використання робочого часу на підприємстві оцінюють за допомогою балансу робочого часу, який складається в розрахунку на всіх працюючих та на одного працюючого. На основі балансу робочого часу визначаються такі показники:

Коефіцієнт використання календарного Фонду часу – це відношення кількості явок на роботу (корисного фонду часу до величини календарного фонду часу).

Коефіцієнт використання корисного Фонду часу – це відношення кількості явок на роботу у звітному році до минулого.

Коефіцієнт внутрішньо змінного часу – це відношення тривалості робочого дня у звітному році до тривалості у минулому.

Оцінюючи ефективність управління персоналом, застосовують ряд показників продуктивності праці:

- Середньорічна продуктивність праці одного працюючого:

$$\text{ПП} = Q/R$$

- Середньорічна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППР} = Q/R$$

- Середньоденна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППД} = Q/(R \times N) = Q/ (R_{\text{пв}} \times N)$$

- Середньо годинна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППГ} = Q/ (R \times N \times T)$$

Аналіз оплати праці здійснюється за рахунок таких показників як: показник середньорічної зарплати одного працюючого, показник середньорічної заробітної плати робітника, показники середньоденної та середньо годинної заробітної плати робітника.

Підвищення ролі трудових ресурсів та зміна відношення до них підприємців та менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Традиційна технологія прагнула звести до мінімуму можливості втручання людини в технологічні процеси, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили.

Науково-технічний прогрес пов'язаний з великими змінами в трудовій діяльності. За оцінками західних дослідників, в найближче десятиріччя більшість робочих місць, методів праці і самих підприємств будуть суттєво відрізнятися від інших. поступово традиційна технологія уступить місце

гнучким виробничим комплексам, роботехніці, науковому виробництву, основаному на комп'ютерній техніці сучасних засобах зв'язку, біо- і лазерній технології, Внаслідок їх впровадження скоротиться загальна чисельність персоналу, підвищиться роль спеціалістів, керівників, робітників високої кваліфікації, зросте об'єм капіталу, введеного в рух одним працівником.

На думку американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самого працівника за виробничим процесом – основна відмінна риса сучасної промислової революції.

Змінюється і зміст трудової діяльності. В цілому зменшиться роль навичок фізичного маніпулювання предметами та засобами праці, зростає значення «концептуальних навичок». Мається на увазі уміння уявити складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння змісту статистичних величин. Особливу увагу набувають уважність і відповідальність, навички спілкування, усної та письмової комунікації [14].

Сучасне виробництво все більше вимагає від працівників рис, які не тільки не формувались в умовах поточно-масового виробництва, але й навпаки, зводились до мінімуму, що дозволяло спростити саму працю і зекономити на вартості робочої сили. До таких рис відносяться висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, відповідальність за якість готової продукції, знання техніки і організація виробництва, творчі навички. Сьогодні однією із відмінних рис являється залежність виробництва від якості робочої сили, її формі використання. Управління персоналом набуває все більшого значення в якості фактора підвищення конкурентоздатності, довгострокового розвитку фірми.

Досвід відомих західних фірм свідчить про важливість чіткого формування кадрової стратегії і принципів на рівні господарської організації. В недалекому минулому фірма в кращому випадку могла формувати стратегію лише як допоміжний засіб для досягнення вже поставлених виробничо-господарських цілей. Багато фірм на власних помилках переконались в необхідності врахувати людський фактор (наявність окремих категорій кваліфікованої робочої сили,

компетентних менеджерів для виконання специфічних завдань, стан трудової моралі і т. ін.) вже на стадії вироблення загальної господарської стратегії [12, 13, 25].

Запуск нових виробництв, недостатня підготовленість робочої сили, не виправдані кадрові втрати стали поштовхом для введення «планування людських ресурсів», що дозволило багатьом компаніям перейти до підбору службовців на основі п'ятирічних прогнозів потреби в спеціалістах різноманітної кваліфікації, і в результаті сьогодні вони можуть повніше і дешевше задовольняти потреби в працівниках, фірми самостійно прогнозують перспективні потреби в персоналі, розробляють заходи, що їх забезпечують. Наприклад, в американських компаніях на основі даних по ряду управлінських посад розробляється прогноз вакантних місць. Облік майбутніх потреб дозволяє корпораціям чітко орієнтуватися при розробці планів підвищення кваліфікації і підготовці резерву. Створені автоматизовані інформаційні системи, які обслуговують потреби кадрової служби, містять дані про працівників, включаючи, крім загальних анкетних даних, відомості про їх кваліфікації, кар'єрні прагнення, професійних навичок, що не відносяться до основної спеціальності [9, 10].

Інформаційні системи дозволяють при необхідності отримати будь-який вибір персоналу – за віком, функціям, що передбачає посада, кваліфікацією та іншим. Особливі програми розроблені для аналізу інформації по звільненим і по нещодавно прийнятим працівникам. Спеціальна модель дозволяє на п'ять років вперед з великою точністю прогнозувати стан людських ресурсів по основних елементах, перевіряти різні варіанти комплектування штатів і вираховувати пов'язані з цим затрати.

У ведучих західних корпораціях при розробці господарських планів на перспективу в першу чергу враховують реальність цих чи інших пропозицій з сторони забезпеченості їх керівниками потрібного масштабу і до типу такими як керівник-антрепренер для створення ризикових підприємств, жорсткий керівник з рисами адвоката і схильністю до бухгалтерського аналізу з метою



отримання найбільшого прибутку на підприємстві з стійким ринком збуту, керівник-реформатор для підприємств, що підлягають перепрофілюванню, і т.ін. [29, 30, 36].

Ефективність системи управління персоналом суттєво впливає на життєстійкість організації, так як сприяє розвитку найбільш цінного корпоративного ресурсу – людського. Успіх у цій галузі непотрібно забезпечити лише з допомогою виділення значних фінансових засобів, необхідна комплексна стратегія розвитку людських ресурсів, Для того, щоб стати дійсно ефективною, подібна стратегія повинна бути дійсно пов'язаною із загально корпоративними планами розвитку бізнесу, оскільки тільки у цьому випадку можна забезпечити відповідальність кваліфікації працівників цілями компанії, співробітники служб управління персоналом повинні приймати активну участь в розробці всіх ключових рішень в організаціях.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Інтерфлон Україна»

#### 2.1. Коротка характеристика діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»

##### ТОВ «Інтерфлон Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLORA» на території України. ТОВ «Інтерфлон Україна» є виключно торговим представництвом і не зайняте виробничими процесами.

ТОВ «Інтерфлон Україна» – провідна компанія з продажу насіння овочів та квітів, садового матеріалу декоративних рослин, саджанців троянд, плодових і ягідних культур поштою. Вже майже 20 років компанія є одним з найбільших постачальників насіння і цибулевих квітів в Україні від виробників Голландії, Німеччини, Чехії, Франції, Польщі.

Основним напрямком діяльності є поштова торгівля насінням та садовим матеріалом. На сьогоднішній день послугами компанії скористалось майже 700 тис. споживачів. Компанія надає можливість ознайомитись з асортиментом продукції не лише через Інтернет-магазин, а й через друкований кольоровий каталог, який надсилається безкоштовно всім бажаючим. Компанія постачає свою продукцію як оптом, так і в роздріб. Основними споживачами є садівники, виробники квітів на зріз, виробники розсади для благоустрою, роздрібні магазини (для продажу) [64].

ТОВ «Інтерфлон Україна» створене як підприємницьке товариство з метою одержання прибутку згідно із Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України за відповідним рішенням установчих зборів засновників. Юридична адреса підприємства: 02154, м. Київ, бульв. Русанівський, буд. 9, кв. 59. Вид діяльності підприємства згідно КВЕД: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. ТОВ «Інтерфлон Україна».

Метою діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» є здійснення підприємницької діяльності для досягнення визначених учасниками економічних результатів, збільшення ринкової вартості часток учасників у Статутному капіталі Товариства, а також одержання прибутку та утримання учасниками дивідендів. Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна» є лінійно-функціональною, представлена в рис. 2.1.

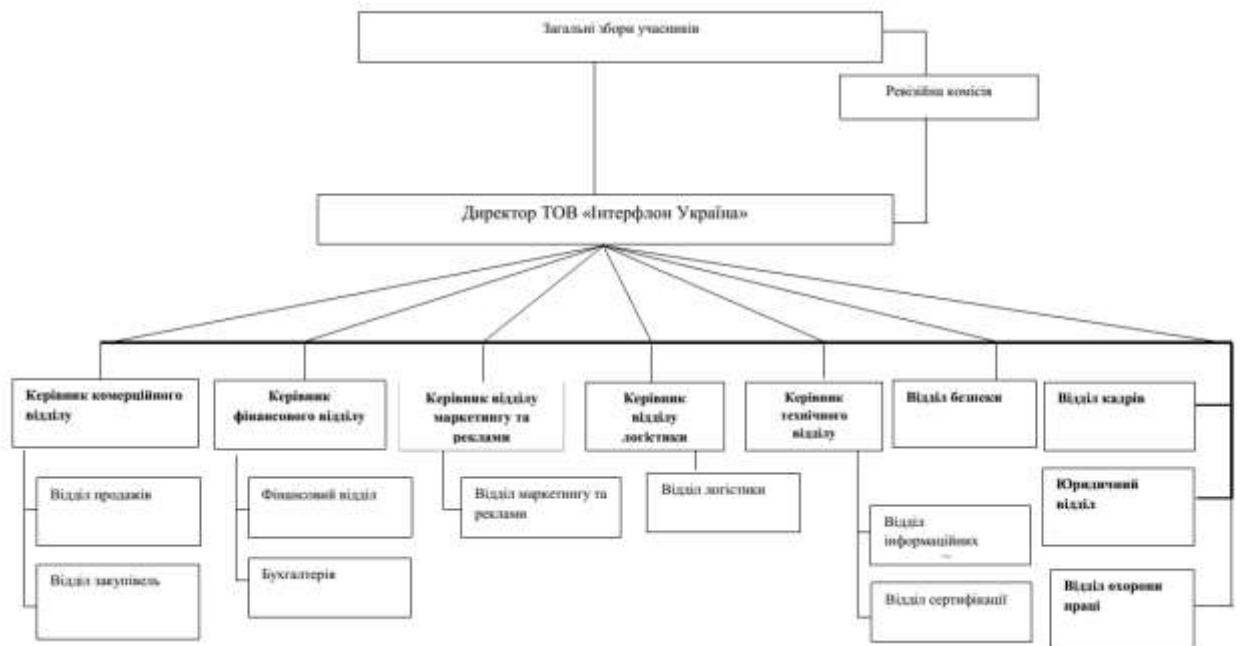


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна»

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. Директору організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями. Директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Проведемо дослідження динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр., данні представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	64873,2	65547,3	66352,0	68300,4	101044,5	674,1	804,7	1948,4	32744,1	1,04	1,23	2,94	47,94
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	17985,6	18745,6	19937,5	22599,4	28033,9	760	1191,9	2661,9	5434,5	4,23	6,36	13,35	24,05
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	16101,1	16745,9	17621,2	17026,6	20319,1	-644,8	875,3	-594,6	3292,5	4,00	5,23	-3,37	19,34
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	9986,6	10350,4	10808,7	11026	11314,3	363,8	458,3	217,3	288,3	3,64	4,43	2,01	2,61
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	23986,3	24325,8	26325,8	27325,6	45325,6	339,5	2000	999,8	18000	1,42	8,22	3,8	65,87
Чистий прибуток, тис. грн.	152,2	165,5	181,8	252,8	325,6	13,3	16,3	71	72,8	8,74	9,85	39,05	28,8
Фондовіддача	2,4	2,7	2,9	2,8	3,5	0,3	0,2	-0,1	0,7	12,50	7,41	-3,45	25
Фондомісткість	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	0,1	0	-0,1	50,00	33,33	0	-25
Фондоозброєність	42,3	44,6	43,8	47,4	37,8	2,3	-0,8	3,6	-9,6	5,44	-1,79	8,22	20,25
Рентабельність послуг, %	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	0,1	0,2	0,2	-0,2	25,00	40,00	28,57	22,22
Рентабельність активів, %	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	0,2	0,1	0,2	0,1	33,33	12,50	22,22	9,09
Рентабельність власного капіталу, %	1,5	1,8	1,7	2,3	2,9	0,3	-0,1	0,6	0,6	20,00	-5,56	35,29	26,09

Інформаційною базою аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» виступає фінансова звітність підприємства за 2014-2018 рр. [60].

Згідно даних, чистий дохід (виручка) від реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2018 р. становив 101044,5 тис грн., що на 32744,1 тис грн. (47,94%) більше за показник 2017 р. ТОВ «Інтерфлон Україна» реалізує послуги за цінами, що є нижчими середніх ринкових. Це дає змогу отримати більшу частку ринку.

За 2018 рік темп приросту активів ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 24,05%, порівнюючи його із темпом приросту чистого доходу від реалізації, ми бачимо, що даний показник менший темпу приросту чистого доходу. Це означає, що ТОВ «Інтерфлон Україна» не нарощує капітал паралельно збільшенню обсягів реалізації, що через деякий час може негативно вплинути на діяльність підприємства.

Темп приросту основних засобів є меншим темпу приросту чистого доходу

ТОВ «Інтерфлон Україна». Те, що темп приросту власного капіталу є меншим ніж темп приросту активів є негативним фактором, що свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Показник фондівдачі ТОВ «Інтерфлон Україна» склав в 2018 р. 3,5. Темп приросту показника за 2018 рік становить 25 %, що є позитивним фактором для підприємства.

В 2018 р. показник фондомісткості склав 0,3. Темп приросту показника становив 25,0%. Фондоозброєність ТОВ «Інтерфлон Україна» склала в 2016 р. 43,8 тис грн./чол., в 2017 р. склала 47,4 тис грн./чол., а в 2018 р. становила 37,8 тис грн./чол.

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, в 2018 р. прибуток склав 326 тис грн., що на 73 тис грн. на більше показника 2017 р., це є позитивним фактором для підприємства [60].

Проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014 - 2018 рр.

За даними фінансової звітності, видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтерфлон Україна», що визначає можливість повернення короткострокових кредитів за рахунок грошових коштів на рахунку та поточних фінансових інвестицій, складає на кінець 2018 року 0,001, що на 0,01 менше показника 2017 року та на 0,01 менше показника на кінець 2016 р.. Коефіцієнт загальної ліквідності визначається як відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань підприємства. За даними Додатку Е він є низьким і складає на кінець 2018 р. 0,42, що на 0,14 менше показника 2017 року та на 0,07 більше показника 2016 р.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує наскільки підприємство має змогу погасити короткострокову заборгованість за рахунок швидко ліквідних коштів: дебіторської заборгованості, грошових коштів та ін. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» складає на кінець 2018 р. 0,25, що на 0,14 менше показника 2017 року та на 0,12 більше показника 2016 р.

Коефіцієнт автономії ТОВ «Інтерфлон Україна» (коефіцієнт фінансової незалежності) складає в кінці 2018 р. 0,37, що є меншим нормативного значення показника (0,5) на 0,13, та меншим значення 2017 року на 0,08. За 2 роки даний показник зменшився на 0,17.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником автономії, і складає в кінці 2018 р. 2,72. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2 роки збільшився на 0,85, а за 2018 рік збільшився на 0,48.

Рекомендованим значенням коефіцієнту фінансової стабільної є значення, що є більшим за 1. На кінець 2018 р. даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 0,58, що на 0,42 менше рекомендованого значення та на 0,23 менше значення 2017 року.

Плече фінансового важеля (коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу) є найвагомим показником і свідчить про автономність підприємства. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» складає на початок 2018 р. 1,72, що на 0,49 більше показника 2017 року.

Коефіцієнт маневреності власних засобів, або коефіцієнт мобільності зменшується щороку. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» є нижчим рекомендованого рівня (0,5). На кінець 2018 р. даний показник склав -1, що на 0,49 менше показника 2017 року. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» на кінець 2018 р. є нижчим рекомендованого рівня (0,5) на 1,38 і склав -0,88, що на 0,38 менше показника 2017 року та на 0,38 менше показника 2016 р. [33,57,58].

Аналіз забезпечення матеріальних оборотних коштів власним капіталом показав, що матеріальні оборотні фонди не забезпечені власними джерелами фінансування. На початку 2018 р. даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» склав -4,41, що на 1,27 менше показника 2017 року. На початок 2018 р. основний капітал підприємства сформований за рахунок залучених джерел фінансування. Даний показник склав на кінець 2018 р. 2,08, що на 0,49 більше показника 2017 року.

Зменшення коефіцієнта модернізації свідчить про незначне зменшення

вивільнення коштів, іммобілізованих в основні фонди. На кінець 2018 р. показник модернізації ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 0,28.

Станом на початок 2018 р. коефіцієнт реальної вартості майна ТОВ «Інтерфлон Україна» є більшим нормативного значення на 0,333 та більше показника 2017 року на 0,05.

Оборотність активів ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2018 р. складає 3,6, період обороту менший року. Середня тривалість одного обороту активів ТОВ «Інтерфлон Україна» склала в 2018 р. 99,9 днів, що на 19,2 менше показника 2017 року.

Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2018 р. 12,6 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2018 р. 6,7, що на 0 більше показника 2017 року.

Збільшення оборотності кредиторської заборгованості є позитивним фактором, що свідчить про ефективність використання кредиту та покращення його погашення.

Термін погашення кредиторської заборгованості в 2018 р. становить 53,5 днів.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр., представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +,-				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність реалізації послуг	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	0,1	0,2	0,2	-0,2	25,0	40,0	28,6	-22,2
Рентабельність капіталу	0,9	0,9	0,9	1,1	1,2	0	0	0,2	0,1	0,0	0,0	22,2	9,1
Рентабельність власного капіталу	1,5	1,6	1,7	2,3	2,9	0,1	0,1	0,6	0,6	6,7	6,3	35,3	26,1
Рентабельність залученого капіталу	2,1	2,1	2,1	2,2	2,0	0	0	0,1	-0,2	0,0	0,0	4,8	-9,1

Згідно табл. 2.1, рентабельність реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2015 р. складає 0,5%, 2016 р. складає 0,7%, в 2017 р. рентабельність реалізації склала 0,9 %, в 2018 р. показник склав 0,9 %. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 22,22 %.

Рентабельність капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2015 р. складає 0,9%, в 2016 р. складає 0,9 %, в 2017 році рентабельність продаж склала 1,1 %, в 2018 р. показник склав 1,2 %. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1 %.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2015 р. 1,6%, в 2016 році 1,7 %, в 2017 р. рентабельність продаж склала 2,3 %, в 2018 р. показник склав 2,9 %. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,6 %. Рентабельність позичкового капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2015 р. 2,1%, в 2016 р. 2,1 %, в 2017 р. рентабельність продаж склала 2,2 %, в 2018 р. показник склав 2,0 %. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 0,2 %.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, чистий прибуток в 2018 р. склав 325,6 тис грн. В цілому прибутки підприємство зросли, проте аналіз показника прибутковості показав, що прибутковість підприємства погіршилась і складає всього 0,7% - це дуже низький показник. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ є ліквідним, показники автономії є заниженими, це свідчить про те що підприємство не є фінансового незалежним і здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів.

Аналіз оборотного капіталу показав, що він використовується неефективно, оборотний капітал сформовано за рахунок залучених коштів. Основний капітал також частково сформований за рахунок залучених коштів. Обладнання підприємства не є морально-застарілим, про що свідчить коефіцієнт модернізації, що становить 0,28 в 2018 р. Показники оборотності підприємства є хорошими.

Основними показниками, що характеризують ефективність діяльності є



показники рентабельності. За даними аналізу ми бачимо, що рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом керівника відділу. Керівник відділу кадрів при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору підприємства [57, 60, 62].

В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки керівника кадрової служби ТОВ «Інтерфлон Україна» входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом – планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом товариства. Як представник вищого керівництва підприємства керівник відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління всією організацією, приймає участь в обговоренні найважливіших для підприємства питань розвитку, визначення планів діяльності товариства на перспективу.

У безпосередньому підпорядкуванні керівника відділу кадрів Товариства знаходиться два працівника, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» розподілені між керівником відділу та його підлеглими, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і доволі компетентних співробітника не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій, в основному із-за причини відсутності потрібного часу. Відповідно це негативно впливає на діяльність не лише відділу кадрів, а й всього підприємства. Вище керівництво підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі товариства, адже люди – це той головний

ресурс, від якого залежить ефективність діяльності підприємства в цілому [37, 58, 59, 60].

Усі види роботи з персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» пов'язані з функціями відділу кадрів, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників відділу кадрів щодо їх виконання. Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна».

Діловодство складає повний цикл обробки і руху документів з моменту їхнього створення до завершення виконання та передачі в інші підрозділи. Оформлення документів ТОВ «Інтерфлон Україна» базується на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників, надання відпусток, заохочення, стягнення, складають групу документів з роботи з персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». До таких документів відносяться: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки тощо. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

Документація роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника до ТОВ «Інтерфлон Україна». Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». Персонал ТОВ «Інтерфлон Україна» – це особовий склад організації, що включає всіх

найнятих робітників. На підставі наказу до трудової книжки вноситься запис про прийом на роботу, заповнюється особиста картка.

Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна», яку наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»  
за 2014-2018 рр.

Категорії персоналу	Роки										Відхилення			
	2014		2015		2016		2017		2018		2017/2016		2017/2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осі	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	28	24	25	23	15	19	13	19	9	27	-0,08	-4	-4	7,87
Спеціалісти	25	21	23	21	15	19	15	22	7	21	2,91	-8	-8	-1,18
Службовці	15	13	13	12	8	10	6	9	3	9	-1,43	-3	-3	0,14
Робітники	49	42	49	45	39	51	33	49	14	42	-1,4	-19	-19	-6,83
Всього	117	100	110	100	77	100	67	100	33	100	0	-34	-34	0

За результатами табл. 2.3 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2017 рік в порівнянні із 2016 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2018 році на 34 особи [60].

У 2017 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників.

В 2018 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2016 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2017 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2018 році зменшилася до 4%.

Другою за чисельністю групою є «керівники» та «спеціалісти», часта яких в 2016 році становила 19% та 19% відповідно, і за 2017-2018 рр. поступово зростала.

Частка керівників на підприємстві в 2018 році складала близько 27% від загальної кількості персоналу підприємства.

Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». У 2018 році в порівнянні із 2017 роком робі

тників ТОВ «Інтерфлон Україна» стало менше на чотири жінки та дев'ять чоловіків, службовців на дві жінки і чотири чоловіка. Також, пішли з підприємства дві жінки та шість чоловіків з категорії «спеціаліст». Керівників в 2018 році стало менше на дві жінки і п'ять чоловіків.

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2014-2018 рр. чисельність чоловіків значно переважає.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за цією характеристикою.

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2016 році становила 59 осіб, що складає 76,6% від середньооблікової; у 2017 році – 48 особи (71,6%); у 2018 році – 29 особи (87,9%). По динаміці структури можна відмітити постійне зменшення працюючих з вищою освітою за період 2014-2018 рр. за рахунок зменшення загальної кількості персоналу підприємства.

Ця динаміка є негативною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

За період 2014-2018 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступень, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника. Але це можна пояснити тим, що діяльність ТОВ «Інтерфлон Україна» не несе в собі науковий чи дослідницький характер.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» спостерігається тенденція збереження кількості

працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ТОВ «Інтерфлон Україна» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та перед пенсійного віку саме у молодих спеціалістах.

Можливо, із майбутнім розвитком ТОВ «Інтерфлон Україна» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, ТОВ «Інтерфлон Україна» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування [46, 52].

## **2.2. Аналіз впливу методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна»**

Методи управління персоналом – способи впливу на колектив і окремих співробітників підприємства з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства [20, 23, 38, 40].

На ТОВ «Інтерфлон Україна» використовують три групи методів управління персоналом:

Адміністративні методи управління:

- регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;
- використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління:

- матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці.

Соціально-психологічні методи управління:

- розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом і т.п.;
- стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят) [55, 57].

Провівши аналіз адміністративного методу управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», можна виділити основні риси, які використовуються на даному підприємстві. Одне з найпомітніших рис даного методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До даних документів слід віднести статут товариства, організаційну структуру, штатний розпис і т.д. Дані документи діють на підставі наказу.

До працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовується дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дана відповідальність може застосуватися тільки до робочого, який порушив трудове законодавство, або не виконував, або неналежним чином виконував свої обов'язки, прописані в трудовому договорі. До такого співробітника можуть бути зроблені зауваження, догани, суворі догани, а також директор може прийняти рішення про пониження в посаді такого співробітника, або просто звільнити.

Для того, щоб працівники дотримувалися дисципліну праці, директор ТОВ «Інтерфлон Україна» ввів правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен співробітник.

Однією з рис адміністративного методу ТОВ «Інтерфлон Україна» є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління. За допомогою прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління. Розпорядчі дії керівництва ТОВ «Інтерфлон Україна» виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці і т.д. Інструктаж і координація робіт розглядаються як

методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Згідно з трудовим договором, кожен співробітник ТОВ «Інтерфлон Україна» несе матеріальну відповідальність. Матеріальна відповідальність в повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди встановлена трудовим договором, що укладається з керівником відділу кадрів, керівником відділу постачання та збуту, головним бухгалтером, бухгалтером-касіром, а з деякими працівниками – окремими письмовими договорами [57, 58].

Таким чином, аналіз адміністративних методів управління персоналом, що застосовуються на ТОВ «Інтерфлон Україна», має позитивний вплив на персонал досліджуваного підприємства.

Планування, аналіз, надання економічної самостійності, які можуть викликати матеріальну зацікавленість працівників в результатах своєї праці – всі ці форми використовуються на ТОВ «Інтерфлон Україна» і представляють такі види методів управління персоналом, як економічні методи.

Серед методів економічного впливу на персонал ТОВ «Інтерфлон Україна» чільне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили [27, 33, 58].

Система оплати праці на ТОВ «Інтерфлон Україна» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна» складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо [27].

Доплата за роботу у вечірній час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 18 год. до 22 год. і становить 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу). Доплата за роботу в нічний час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, професіоналів і фахівців, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову. Розмір надбавки є



диференційованим: за знання і використання однієї європейської мови виплачується 10%, однієї східної, угро-фінської або африканської – 15%, двох і більше мов – 25% посадового окладу.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам ТОВ «Інтерфлон Україна» щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати.

Показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиконання премії.

Для керівників, професіоналів і фахівців ТОВ «Інтерфлон Україна» нараховується премія за професійні успіхи. Вона виплачується один раз на квартал. Показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу для кожного працівника на індивідуальній співбесіді із керівником відділу (для керівників – із генеральним директором) і залежать від функції підрозділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем у діяльності підприємства. Однак їх кількість завжди є однаковою і становить 4 показники. Кожен з них оцінюється максимально у 5 балів.

Максимальна сума за усіма показниками дорівнює 20 балів. Залежно від рівня досягнення кожного показника працівник може отримати премію один раз на квартал в розмірі до 25%.

Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком, на нашу думку, є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

Впродовж 2014-2018 рр. спостерігалось поступове збільшення

заробітної плати усіх категорій працівників. Розмір заробітної плати робітника у 2018 році перевищував показник 2017 року на 27,11%. Більш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2018 році отримували на 28,17% більше, ніж у 2017 році.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує таким чином високі результати діяльності підприємства в цілому. Але, на ТОВ «Інтерфлон Україна» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки).

Система матеріальної мотивації на ТОВ «Інтерфлон Україна» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

На підприємстві, яке перебуває на стадії росту (ТОВ «Інтерфлон Україна» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Крім адміністративного та економічного методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовує соціально-психологічні методи. Дані методи мають на увазі специфічні способи впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовуються такі соціально-психологічні методи управління персоналом:

- постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей;
- інформування працівників про діяльність ТОВ «Інтерфлон Україна»;

- увага безпосереднього керівника до думки працівників;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі;
- проведення корпоративних заходів;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- режим праці;
- можливість кар'єрного росту;
- можливість підвищення кваліфікації;
- змістовність праці [4, 48].

Постановка цілей на ТОВ «Інтерфлон Україна» здійснюється на основі таких принципів: визначення показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до постановки цілей; наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того інформація про цілі діяльності підприємства доноситься до усіх працівників шляхом публікації у корпоративній газеті «Інтерфлон Україна». Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках

роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає. Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі [11,18, 24].

Інформування працівників на ТОВ «Інтерфлон Україна» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад і видання корпоративної газети «Інтерфлон Україна».

Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік.

Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць). Корпоративна газета «Інтерфлон Україна» випускається вкінці кожного кварталу, вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну становища підприємства на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці фірми тощо. Корпоративна газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення мотивації персоналу.

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників. Зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником або шляхом збирання «листівок» із скаргами,

пропозиціями, ідеями працівників у спеціальні скриньки, які є у кожному відділі. Такий спосіб мотивації формує довірливу атмосферу між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечує потребу працівників в увазі, дає можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників [58].

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвали на періодичних нарадах.

Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

Ще одним соціально-психологічним методом управління персоналом є створення можливостей для кар'єрного росту. На ТОВ «Інтерфлон Україна» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій

агенції «Технология роста». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників. Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод не впливає на рівень мотивації працівників.

Таким чином, проведений аналіз показав, що система управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» є не досконалою. До переваг проаналізованої системи управління можна віднести сформованість кадрового складу, його достатній освітній та професійний рівень, ефективне використання адміністративних методів управління персоналом. Однак аналіз економічних і соціально-психологічних методів управління розвитком персоналу виявив проблеми, ігнорування яких може негативно вплинути на ефективність діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна».

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Сучасні методи оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» за рахунок покращення структури кадрової служби

Величезне значення у сфері послуг надається, з одного боку якості обслуговування споживачів, а з другого — мотивації персоналу. Ці аспекти набувають особливого значення у зв'язку зі стратегією вступу України до Євросоюзу і СОТ. Тому вирішення питань з мотивації персоналу і підвищення якості обслуговування на підприємствах сфери послуг є безумовно актуальним.

Розв'язання проблеми підвищення якості обслуговування у сфері послуг можливо на основі задоволення вимог не лише споживачів послуг, але й персоналу. Для цього необхідно визначити показники якості мотивації персоналу, розробити методи їх оцінки, встановити взаємозв'язок між якістю обслуговування і мотивацією персоналу [12].

Основні групи показників мотивації персоналу (показники задоволеності працівників) виділені раніше.

Група 1. Показники задоволеності умовами праці (нормами та правилами праці). Ці показники характеризуються сукупністю психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних чинників трудової діяльності, що впливають на здоров'я і працездатність людини, на його відношення до праці, на ефективність виробництва, рівень життя і розвиток особи.

Міра цього впливу показників трудової діяльності на кожного працівника виражає міру задоволеності персоналу умовами праці.

Група 2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці. Ця група показників визначає мотивацію персоналу за допомогою збільшення

рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці для покращення її якості та збільшення міри задоволення персоналу системою оплати праці.

Група 3. Показники задоволеності стилем керівництва. Стиль в управлінні може бути демократичним, коли члени колективу беруть участь в управлінні, немає нав'язаності рішення, або авторитарним (зазвичай породжує недовір'я, якусь ворожість). Стиль керівництва впливає на задоволення працею кожного працівника та на його настрій, що дуже важливо для персоналу, який працює зі споживачами.

Пропонується виділити ще дві важливі групи показників задоволеності працівників.

Група 4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі. Ця група показників характеризується сприятливими або несприятливими чинниками соціально-психологічного клімату в колективі [30, 34].

Сприятливі чинники: добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови, максимально комфортний і зручний графік роботи, які підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому. Велике значення для формування сприятливої атмосфери має те, наскільки робота є для людини цікавою і різноманітною, дозволяє професійно зростати.

Несприятливими чинниками є постійний шум і метушня у робочих приміщеннях, погана освітленість, духота. Ці чинники можуть стати джерелом підвищеної дратівливості та емоційної нестійкості. Монотонність діяльності, висока відповідальність, наявність ризиків для здоров'я, стресовий характер — всі ці чинники негативно впливають на психологічну атмосферу в колективі.

Група 5. Показники задоволеності від роботи із споживачами, які характеризуються мірою позитивних (радість, доброта, співпереживання, довіра) або негативних емоцій (дратівливість, емоційне виснаження, злість, агресія), що виникають в процесі спілкування із споживачами.

Кожен з показників у межах групи є одиничним показником мотивації персоналу (табл. 3.1). Рівень, досягнутий одиничними показниками мотивації персоналу кожної групи, дає можливість визначити комплексний



показник мотивації персоналу групи показників. А комплексні показники кожної групи дають можливість отримати узагальнену оцінку мотивації персоналу.

Таблиця 3.1

## Групи показників мотивації персоналу

Групи показників мотивації персоналу				
1. Показники задоволеності умовами праці	2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці	3. Показники задоволеності стилем керівництва	4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі	5. Показники задоволеності від роботи із споживачами
Психофізіологічні показники	Показники задоволеності умовами оплати праці	Показники задоволеності демократичним стилем керівництва	Сприятливі чинники соціально-психологічного клімату	Показники позитивних емоцій
Санітарно-гігієнічні показники	Показники задоволеності рівнем заробітної плати	Показники задоволеності авторитарним стилем керівництва	Несприятливі чинники соціально-психологічного клімату	Показники негативних емоцій
Соціально-психологічні показники				

Виникає необхідність в розробці методів визначення комплексної оцінки показників по кожній з груп і узагальненої оцінки по всіх групах показників мотивації персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». Для кількісного оцінювання одиничних показників доцільно використовувати бальну систему оцінок, як і для показників якості обслуговування на підприємствах сфери послуг. Оцінка показників в балах може здійснюватися експертними методами або відповідно до бальної шкали залежно від значущості показників.

На підставі груп показників, що характеризують рівень мотивації, з одного боку, і груп показників, що характеризують якість обслуговування споживачів, з другого боку, розроблена модель взаємозв'язку показників якості

обслуговування з показниками мотивації персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» (рис. 3.1).

Блоки 1...5 взаємодіють і утворюють систему мотивації персоналу. Взаємодія блоків 6...10 утворює систему показників якості обслуговування. Номери стрілок, що виходять з кожного блоку однієї системи, вказують номери блоків іншої системи, на які здійснюється вплив даного блоку. Так, блок 1 впливає на блоки 6, 9, 10.



Рис. 3.1. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування в поштовому зв'язку ТОВ «Інтерфон Україна» з показниками мотивації персоналу

Задоволеність персоналу умовами праці (блок 1) приводить до: підвищення просторових показників, а саме — умови надання послуги (блок 6), поліпшення контакту зі споживачами (блок 10), зменшення претензій споживачів (блок 9). Аналогічно відбувається взаємодія інших блоків.

Міру впливу будь-якої групи показників на інші групи в межах кожної системи, а також між системами доцільно виразити кількісними оцінками (наприклад, в балах), що дасть можливість концентрації зусиль на досягненні необхідного рівня показників мотивації персоналу саме тих груп показників, що найбільшою мірою впливають на підвищення якості обслуговування споживачів.

Споживач, який користується будь-якими послугами, потребує високого рівня якості обслуговування. Показники якості обслуговування та показники мотивації персоналу характеризують загальну якість обслуговування на ТОВ «Інтерфон Україна» (рис. 3.2).

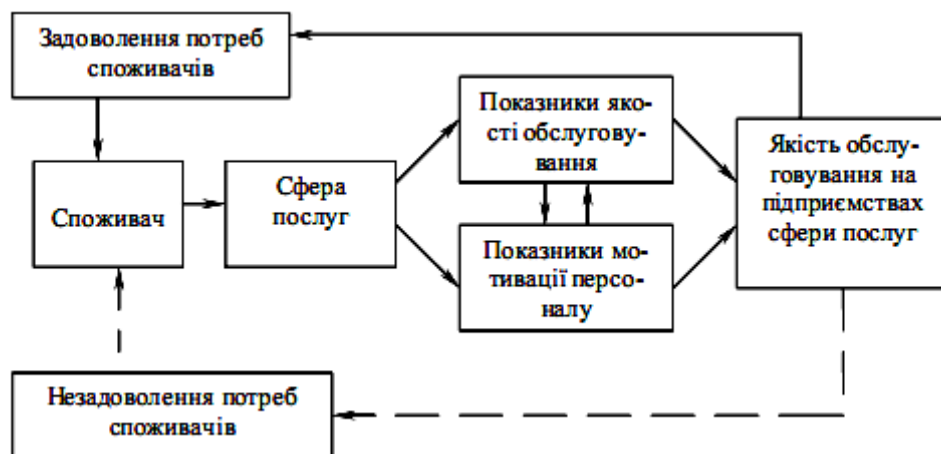


Рис. 3.2. Модель взаємозв'язку між якістю обслуговування та задоволенням потреб споживачів ТОВ «Інтерфон Україна»

Якщо загальна якість обслуговування досягає високого рівня, то потреби споживачів задоволені, вони будуть і надалі користуватися послугами даного підприємства. Якщо ж загальна якість обслуговування не задовольняє потреби споживачів, то вони можуть припинити користуватися послугами даного підприємства.

Вдосконалення розвитку персоналу неможливе без розробки нових методів роботи з персоналом, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання трудового потенціалу [40, 51].

Реструктуризація персоналу проводиться в кілька етапів, причому перетворення на кожному етапі можуть здійснюватися паралельно. Вона передбачає переосмислення роботи кадрової служби ТОВ «Інтерфон Україна»

(створення служби управління персоналом); аналіз кадрової політики; діагностику кадрового потенціалу підприємства; створення або реформування системи навчання та розвитку персоналу; визначення ефективності кадрової реструктуризації. Причому важливо врахувати, що перегляд або введення нововведень в будь-якому аспекті спричинять зміни в інших.

Специфіка реструктуризації в сформованих умовах полягає в необхідності різкого підвищення економічної ефективності ТОВ «Інтерфон Україна» й створення механізмів адаптації до ринку.

Несприятливий вплив різних чинників значно ускладнює процес реструктуризації вітчизняних підприємств і робить його більш тривалим.

Усунення виявлених у процесі соціально-економічного дослідження недоліків практики політики ТОВ «Інтерфон Україна» необхідно провести на основі використання комплексного підходу. Недотримання цієї вимоги обумовлює недовіру кадрів до заходів та активізує широкий спектр мікрополітичних тенденцій у соціальній системі організації.

Важливе значення в кадровій роботі набуває мінімізація кадрових ризиків. Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу. Кадрові ризики, пов'язані з невідповідністю чисельності кур'єрів, рівня затрат на утримання управлінського персоналу економічно необхідному рівню, невідповідність рівня кваліфікації, невідповідності рівня зарплати на підприємстві порівняно з конкурентами [38].

Як бачимо, рівень кадрових ризиків знижується, що вказує на відповідність фактичного стану нормованим вимогам. За прогнозними оцінками рівень кадрового ризику функціонування ТОВ «Інтерфон Україна» буде знижуватись за рахунок збільшення мотивації персоналу.

Для подальшої мінімізації ризиків пропонується: участь управлінського персоналу в капіталі ТОВ «Інтерфон Україна», диференціація в зарплаті, формування корпоративної культури, можливість відвідування семінарів, тренінгів, отримання повного соціального пакету, формування ефективного

стилю роботи управлінського персоналу, своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям.

Таким чином, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що запропонована модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу, яка дозволяє виявити всі можливі зв'язки показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу. Це дає можливість впливу саме на ті показники мотивації персоналу, які найбільшою мірою забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів. Запропонована модель може бути застосована. Розроблена модель взаємозв'язку між якістю обслуговування та задоволенням потреб споживачів підтверджує первинну роль задоволення потреб споживачів та показує, як якість обслуговування впливає на споживача [27].

Реструктуризація персоналу передбачає переосмислення роботи кадрової служби ТОВ «Інтерфон Україна» (створення служби управління персоналом); аналіз кадрової політики; діагностику кадрового потенціалу підприємства; створення або реформування системи навчання та розвитку персоналу; визначення ефективності кадрової реструктуризації.

Для подальшої мінімізації ризиків пропонується: участь управлінського персоналу в капіталі ТОВ «Інтерфон Україна», диференціація в зарплаті, формування корпоративної культури, можливість відвідування семінарів, тренінгів, отримання повного соціального пакету, формування ефективного стилю роботи управлінського персоналу, своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям.

В ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в їхній діяльності. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності

промислових підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень [30].

У сучасних умовах при наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в управління персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей промисловими підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

В основі сучасних концепцій управління людина виступає як найважливіший ресурс процесу виробництва та одночасно як особистість з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями. Підхід до персоналу як ресурсу означає індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом [40].

Стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства [7].

Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом. У зв'язку з цим під стратегічним управлінням персоналом запропоновано розуміти комплексну систему, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на

зміни навколишнього середовища, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати довгострокових цілей.

Методичне забезпечення стратегічного управління персоналом у сучасних умовах вимагає уточнення понять «стратегія» і «стратегія управління персоналом». Стратегію управління персоналом доцільно розглядати як сукупність функціональних стратегій (формування, розвитку й використання), що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширенню конкурентних переваг за рахунок формування конкурентоспроможного персоналу, створення умов для його розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу, а отже, спрямовані на досягнення стратегічних цілей управління персоналом і підприємства в цілому[49].

Здійснення на підприємстві стратегічного управління персоналом дозволить вирішити такі завдання, як забезпечення підприємства висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками в необхідних обсягах, створення умов для більш повного розкриття їх творчого потенціалу та ефективного його використання, забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансування інтересів підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить істотно підвищити ефективність господарювання та досягти стійких конкурентних переваг підприємства на ринку [8].

У сучасних умовах система управління персоналом повинна набувати нових якостей, розширюючи можливості щодо вирішення та реалізації рішень, адекватних ринковій ситуації, тому прийняті стратегічні кадрові рішення повинні в однаковій мірі враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування, розвиток й ефективне використання персоналу.

Отже, управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, який повинен мати завершеність на основі комплексного

вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління й удосконалення існуючих форм, методів роботи. Цей процес має свої специфічні властивості та ґрунтується на принципах системного підходу [6].

Важливим напрямком підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Інтерфон Україна» повинен стати також світовий досвід управління персоналом підприємства.

### **3.2. Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності ТОВ «Інтерфон Україна»**

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський [16, 17, 19].

Американський – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.



Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід – вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;

- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;

- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;

атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;

- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є не кваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами [26, 27].

Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на ТОВ «Інтерфон Україна», потрібно розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- Горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди

- Децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.

- Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.

- Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування

- Ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.

- Цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформувати головну ціль системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфон Україна»: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток [27].

Щодо України, то процес впровадження закордонного досвіду управління персоналом залежить від таких об'єктивних обставин.

По-перше, сьогодні значно змінились умови, в яких розвивається кадрова служба. Головними резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу. Зменшення кількості працівників повинно компенсуватись більшою інтенсивністю праці, а, отже, і вищою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб у виборі напрямків кваліфікаційного зростання працівників та підвищенні ефективності форм навчання та стимулювання їх праці.

По-друге, перебудова кадрової політики спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб. Сьогодні кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їхня діяльність обмежується переважно вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Відсутня також на підприємствах єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і навичок, професійного і посадового просування працівників відповідно до їхніх ділових та особистих якостей. В Україні практично не готують спеціалістів для роботи у кадрових службах.

Отже, ознайомившись з теоретичними аспектами та розглянувши на прикладі провідних країн світу сучасну практику внутрішньо фірмового

управління персоналом, можна сформулювати основні напрямки перебудови українських кадрових служб, зокрема:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу;
- широке впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних для підприємства працівників;
- активізація діяльності кадрових служб із стабілізації трудових колективів;
- забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості;
- перехід від адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки кадрів;
- зміцнення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки спеціалістів для кадрових служб;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

Під час проведення аналізу персоналу ТОВ «Інтерфон Україна» були виявлені певні негативні тенденції, які доцільно усунути за рахунок наступних заходів:

- запропонована модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу, яка дозволяє виявити всі можливі зв'язки показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу. Це дає можливість впливу саме на ті показники мотивації персоналу, які найбільшою мірою забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів. Запропонована модель може бути застосована на ТОВ «Інтерфон Україна». Розроблена модель взаємозв'язку між якістю обслуговування та задоволенням потреб споживачів підтверджує первинну роль задоволення потреб споживачів та показує, як якість обслуговування впливає на споживача;

- реструктуризація персоналу передбачає переосмислення роботи кадрової служби ТОВ «Інтерфон Україна» (створення служби управління персоналом); аналіз кадрової політики; діагностику кадрового потенціалу підприємства; створення або реформування системи навчання та розвитку персоналу; визначення ефективності кадрової реструктуризації;

- для подальшої мінімізації ризиків пропонується: участь управлінського персоналу в капіталі ТОВ «Інтерфон Україна», диференціація в зарплаті, формування корпоративної культури, можливість відвідування семінарів, тренінгів, отримання повного соціального пакету, формування ефективного стилю роботи управлінського персоналу, своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди

- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління.

- Спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту.

- Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування

- Ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії.

- Цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

- Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток [29, 30].

Ознайомившись з теоретичними аспектами та розглянувши на прикладі провідних країн світу сучасну практику внутрішньо фірмового

управління персоналом, можна сформулювати основні напрямки перебудови українських кадрових служб, зокрема:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу;
- широке впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки необхідних для підприємства працівників;
- активізація діяльності кадрових служб із стабілізації трудових колективів;
- забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості;
- перехід від адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і розстановки кадрів;
- зміцнення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки спеціалістів для кадрових служб;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази.

## ВИСНОВОК

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом підприємства.

Визначено, що управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Суть управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації. Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби.

Управління кадрами, яке в даний час розглядається більш широко як соціальне управління, вирішує завдання підбору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання праці, створення стійкого морально-психологічного клімату, покращення умов праці і побуту працівників, підтримку зв'язків з профспілковою організацією і вирішення трудових конфліктів.

Система роботи з кадрами являє собою сукупність комплексу заходів, взаємний вплив яких створює нові інтегровані якості. Для покращання системи роботи з кадрами доцільно використовувати і поєднувати такі методи і форми роботи з кадрами:

- кадрове планування;
- оцінка роботи кадрів;
- організація підвищення кваліфікації, перепідготовки; управління соціальними процесами в колективі.

Практика показує, що потрібно планувати чисельність кадрів. Це повинні робити керівник підприємства і головний спеціаліст по кадрах, при підборі кандидатів на вільну посаду слід чітко сформулювати якості працівника для відповідного виду діяльності. Дані критерії мають всебічно охарактеризувати претендента (освіта, досвід роботи, особисті характеристики),

Важливим кроком залучення кваліфікованих претендентів має стати створення оголошень про вільні вакансії для аналізу потреб підприємства у проведенні програм підвищення кваліфікації працівників необхідно використовувати такі джерела інформації: спостереження; зауваження населення; анкетування керівників і їх підлеглих.

Автор пропонує керівнику підприємства створити резерв потенційних кандидатів по всіх посадах, щоб у випадку звільнення вакансії можна було б швидко і оперативно знайти потрібного працівника.

Доцільно в роботі з кадрами застосовувати матеріальні стимули:

- пільгові путівки на оздоровлення;
- просування по службі;
- гнучке преміювання,

На сьогодні багато залежить від того наскільки стійкими є моральні засади в колективі, психологічна сумісність працівників між собою. Для вирішення конфліктів між керівництвом і працівниками доцільно створити комісію по трудових конфліктах. Склад членів комісії обговорити і затвердити на зборах працівників райспоживспілки.

Оцінка результатів діяльності включає в себе три основних розділи:

- основні обов'язки.
- Підвищення кваліфікації,
- Трудова дисципліна на ТОВ «Інтерфлон Україна».

Для здійснення оцінки результатів діяльності потрібно підвищувати удосконалення якості і культури роботи кадрів на підприємстві. Для цього потрібно організувати семінари і лекції серед працівників, здійснювати



проведення заходів, які сприятимуть підвищенню кваліфікації кадрів, зміцнювати трудову дисципліну.

Пропонує кожному категорію персоналу на підприємстві оцінювати в балах. Чим вищий бал, тим більша надбавка до заробітної плати. Доцільно кожному категорію оцінювати по певних критеріях. Якщо на підприємстві персонал буде дотримуватися високих критеріїв, то фінансово-майновий стан підприємства покращиться.

До процесу управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» необхідно залучити таких працівників, які здатні творчо відноситись до роботи, орієнтованих на нововведення і які прагнуть до розвитку співробітництва між собою, націлені на досягнення оптимального кінцевого результату, тобто створити згуртований, творчий колектив.

Також ми пропонуємо запровадити використання нових форм організації робочого часу, автоматизовану систему управління «Кадри», систему стимулюючого винагородження праці для оптимізації менеджменту персоналу у «Інтерфлон Україна»

Система управління персоналом та оцінка їх діяльності на «Інтерфлон Україна», яка пропонується і представлена розділі 3, являє собою перспективну лінію удосконалення управління персоналом з використанням досвіду успішних організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. ТИ: УПКГС, 2014. – 173 с.
3. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
4. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
5. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, В. В. Голембівська // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 195-200. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>
6. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
7. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
8. Воронин А. Эффективность производства и распределение экономии общественного труда между субъектами рынка // Экономика Украины. – 2012. – №3. – С. 27-37.
9. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка и управление. – 2017. – №3. – С. 48-53.

10. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С. 85-91.
11. Закон України «Про зайнятість населення» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2009, № 33, ст.170.
12. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf)
13. Касич А.О., Бурба О.А Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151
14. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник – К., 2016. – 163 с.
15. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. – М. , 2013. – 163 с.
16. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.
17. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17) – Режим доступу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>.
18. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. – К. : В. М, 2014. – 321 с.
19. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214
20. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3, Т. 2 (200). С. 237-242.

21. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

22. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)

23. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу / С. М. Невмержицька // *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч.* – Полтава: ЦФЕНД, 2020. – Ч. 10. С. 32-35.

24. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

25. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 185-188

26. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С. 232-236.

27. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.

28. Персонал: Словарь-справочник. / Авторы-составители Ю.Г.Одегов, Н.К. Маусов, М.П. Кулаков и др. – М. – 2014.

29. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2011. – 418 с.

30. Предпринимательство. / Под ред. Проф. Горфинкеля В.Я. и др. – М.: ЮНИТИ. – 2010. – 475 с.
31. Приватне підприємництво в Україні. – К. – 2013. – 264 с.
32. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М.: Политиздат, 2015. – 270 с.
33. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 280 с.
34. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. Сокр. пер. с англ. – М.: Прогресс, 2015. – 340 с.
35. Система управления персоналом на предприятиях. // А.Г. Амиров и др. В 2-х кн. – М., 2013.
36. Сизоненко В. Підприємництво. // Підручник. – К.: Вікар. – 2011. – 436 с.
37. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес. // Пер. з англ. – К.: ЄУФІСМБ. – 2014. – 751 с.
38. Стюарт Грант. Успешный менеджмент торговли. – Минск. – 2016. – 184 с.
39. Сухарев В. Этика и психология делового человека. – М., 2014.
40. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. – Тернопіль: Картбланш, 2011. – 456 с.
41. Управленческое консультирование (в 2-х томах). – Т. 1. – М.: Интерэксперт, 1992. – 320 с. – Т. 2. – М.: Интерэксперт, 2014. – 352 с.
42. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления (в 5-ти томах). – М.: ВИПКЭнерго, 2011. – 168 с.
43. Хміль Ф.І. Менеджмент // Підручник. – К.: Вища школа. – 2012. – 339 с.
44. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. – Львів, 2013.
45. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

46. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
47. Циммерман Ханс-Питер. К большому успеху в малом бизнесе: Вверх по служебной лестнице. – М.: Интерэксперт. – 2016. – 272 с.
48. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. – К.: Знання. – 2011. – 514 с.
49. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К., 2014.
50. Щекин Г.В. Кадровая служба: Организация и развитие: Учебно-методическое пособие /ВЗУУП. – Киев, 2012.
51. Шегда А.В. Основы менеджмента: Уч. пособие. – К., 2018.
52. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.
53. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. – К.: Видавництво, 2014. – 84 с.
54. Хміль Ф. І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 2015. – 318 с.
55. Чухно А. А., Ещенко П. С. Основы економічної теорії. – К.: Вища школа, 2011. – 292 с.
56. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. – ВЗУЧП, 2011. – 140 с.
57. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>
58. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С.371-381.

59. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to Success*, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12.

60. Офіційний сайт ТОВ «Інтерфлон Україна». – Режим доступу: <https://www.interflora.com.ua>

62. Розвиток методів управління персоналом підприємства. – Режим доступу: <https://www.ela.kpi.ua>