

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

## **ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**Управління персоналом підприємства в кризових умовах**

Виконав: студент групи мГБА-21

спеціальності: 073 «Менеджмент»

освітньої програми Бізнес-адміністрування

Ігор РАЗВАДОВСЬКИЙ

Керівник: к.е.н., доцент Наталія БУГАС

Рецензент: д.е.н., професор Микола ХОМЕНКО

КИЇВ 2022

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(назва кафедри)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(П.І.Б)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

\_\_\_\_\_

Ігору Развадовському

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема дипломної магістерської роботи Управління персоналом підприємства в кризових умовах

Науковий керівник роботи к.е.н. доцент Бугас Наталія Валеріївна

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

затверджені наказом КНУТД від 15. 03. 2021 року №75<sup>уч</sup>

2. Строк подання студентом дипломної роботи 02.11.2022

3. Вихідні дані до дипломної магістерської роботи: закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, наукова та періодична література, офіційна фінансова звітність компанії.

4. Зміст дипломної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):  
Сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства. Аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17». Розробка заходів реструктуризації кадрового потенціалу ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17».

### 5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

6. Дата видачі завдання 29.09.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	29.09.2022р.- 06.10.2022р.	Виконано
2	Розділ 1. Сутність управління персоналом в умовах кризи підприємства	08.10.2022р.- 12.10.2022р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17»	14.10.2022р.- 20.10.2022р.	Виконано
4	Розділ 3 Розробка заходів реструктуризації кадрового потенціалу ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17»	20.10.2022р.- 31.10.2022р.	Виконано
5	Висновки	30.10.2022р.- 01.11.2022р.	Виконано
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	01.11.2022р.- 03.11.2022р.	Виконано
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	03.11.2022р.	Виконано
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	13.11.2022р.	Виконано
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	10.11.2022р.	Виконано

Студент

Ігор РАЗВАДОВСЬКИЙ

Науковий керівник  
роботи

Наталія БУГАС

Директор НЦУПФ

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

## АНОТАЦІЯ

**Ігор РАЗВАДОВСЬКИЙ. Управління персоналом підприємства в кризових умовах. – Рукопис.**

У магістерській роботі досліджено поняття «управління персоналом» саме в кризових умовах, так як криза загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом. Визначено роль управління персоналу під час виходу з кризи, сформульовано основні заходи з антикризового управління персоналом підприємства, а також побудовано мотиваційну модель управління персоналом в умовах кризи. Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів управління персоналом підприємства в кризових умовах. Запропоновано заходи реструктуризації кадрового потенціалу аналізованого підприємства.

*Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, антикризова діяльність.*

## ANNOTATION

**Ihor RAZVADOVSKY. Enterprise personnel management in crisis conditions. - Manuscript.**

In the master's work, the concept of «personnel management» was investigated precisely in crisis conditions, since the crisis threatens the enterprise not only with financial problems, but also with the loss of qualified personnel, without which it becomes impossible to overcome the crisis. Therefore, one of the tasks at the crisis stage is the retention of key employees due to the formation of an anti-crisis motivational model of personnel management. The role of personnel management during the exit from the crisis was defined, the main measures of anti-crisis personnel management of the enterprise were formulated, and a motivational model of personnel management in

crisis conditions was built. The master's thesis is devoted to the study of theoretical problems and justification of practical areas of personnel management of the enterprise in crisis conditions. Measures to restructure the personnel potential of the analyzed enterprise are proposed.

*Keywords: personnel management, personnel potential, anti-crisis activity.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи.....	6
1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства.....	16
1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17».....</b>	<b>30</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану ТОВ «Спецбудінвест-17».....	34
2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	43
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17».....</b>	<b>56</b>
3.1. Визначення кадрової політики підприємства в умовах кризи.....	56
3.2. Розробка рекомендацій по реструктуризації кадрового потенціалу підприємства.....	62
3.3. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом...71	71
3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>83</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>88</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>93</b>

## ВСТУП

Криза є одним із невід'ємних етапів розвитку будь-якої соціально-економічної системи.

Управління підприємством в умовах кризи відрізняється від традиційного управління, оскільки пов'язане із суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуацій, що вимагають якісно нового реагування. Персоналу доводиться розв'язувати нестандартні завдання, що вимагає від працівників мобілізації власного потенціалу, підвищує психологічну напругу. Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу і справляють негативний вплив на ефективність його діяльності. Відповідно, управління персоналом в умовах кризи повинно значно відрізнитися від традиційного і мати системний характер.

Тому особливої уваги потребує виокремлення особливостей та основних напрямів реалізації антикризового управління, що змінює методичні засади управління персоналом, який є основним ресурсом забезпечення формування конкурентних переваг на ринку, подолання кризових явищ та їх наслідків, і в той же час, може стати й джерелом будь-якої кризової ситуації. Тільки продумані дії керівництва підприємства, направлені на соціальний захист, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, матимуть успіх як для самого підприємства, так і розвитку економіки в цілому.

Тому значення внеску в успіх діяльності підприємства саме його працівників в умовах трансформаційних змін в соціальній, економічній, політичній сферах актуалізують проблематику антикризового управління персоналом.

В сучасному глобальному середовищі небезпека кризи існує завжди, а отже, її необхідно передбачати та прогнозувати. Це означає, що проблеми формування ефективного антикризового управління персоналом залишаються важливими незалежно від політичної, економічної ситуації чи фази циклу розвитку

підприємства, яке може потрапити в складне економічне становище навіть в період загального економічного піднесення.

Зважаючи на це, щонайважливішим ресурсом, який формує конкурентні переваги суб'єкта господарювання в умовах становлення економіки знань, є людські ресурси, важливого значення набуває визначення актуальних підходів до управління персоналом в складних кризових умовах та формування антикризової кадрової політики на локальному рівні.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в умовах кризи розглядаються в численних дослідженнях науковців, зокрема цій проблематиці присвячено розробки М. Армстронга, В. Василенка, В. Герасимчука, В. Гриньової, О. Дороніної, Л. Ситник, В. Пономаренка, О. Мітіна, А. Чернявського та інших. У роботах цих авторів значна увага приділяється дослідженню сутності та змісту управління персоналом, особливостям управління персоналом в умовах кризи.

Метою магістерської дипломної роботи є удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах кризи.

Відповідно до поставленої мети визначено низку завдань, що виконувались під час написання роботи:

- вивчити кадрову політику та способи управління персоналом в умовах кризи;
- дослідити систему управління кадровим потенціалом підприємства;
- навести соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності та діагностика кризового стану ТОВ «Спецбудінвест-17»;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
- розробити заходи реструктуризації кадрового потенціалу ТОВ «Спецбудінвест-17».

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є персонал ТОВ «Спецбудінвест-17» в умовах кризи.

Предметом дослідження є процес управління персоналом підприємства в



умовах кризи.

При виконанні дослідження було використано такі методи, як методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Інформаційно-методологічною основою роботи є праці відомих вітчизняних та закордонних фахівців із менеджменту, нормативно-правова база, дані фінансової звітності підприємства, а також інтернет-ресурси, періодичні видання тощо.

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Кадрова політика та способи управління персоналом в умовах кризи**

Персонал є основним ресурсом, який здатний забезпечити перемогу підприємству в конкурентній боротьбі.

Персонал являє собою основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [7, с. 111].

Персонал підприємства характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Персонал – це весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці. Від терміну «персонал» варто відрізнити поняття «кадри». Під кадрами розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації.

Персонал підприємства може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ.

Управління персоналом як економічна категорія виступає в формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, відповідно, і досягнення високих кінцевих результатів у виробничій діяльності підприємства [7, с. 112].

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення та використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Основними завданнями управління персоналом є удосконалення: кадрової політики; використання і розвитку персоналу; вибору та реалізації стилю управління персоналом; організації горизонтальної координації та кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; стимулювання.

Управління персоналом як система базується на кадровій політиці, яка виступає складовою системи стратегічного управління підприємством.

Кадрова політика є системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [45, с. 362].

Кадрова політика розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них.

Основними цілями кадрової політики підприємства є:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [8, с. 169].

Кадрова політика складається з таких елементів:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів;
- політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання;

– соціальна політика.

Формування кадрової політики підприємства здійснюється послідовно з дотриманням визначених етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи формування кадрової політики підприємства [23, с. 77]

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди [23, с.77].

Кадрова політика безпосередньо пов'язана з кількісними та якісними показниками діяльності організації, які складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства.

Важливе значення в діяльності підприємства має стратегічне та тактичне управління кадрами (рис. 1.2).

Процес управління кадрами починається після безпосереднього вибору підприємством своєї місії, формулювання власних цілей та вибору організаційної стратегії.

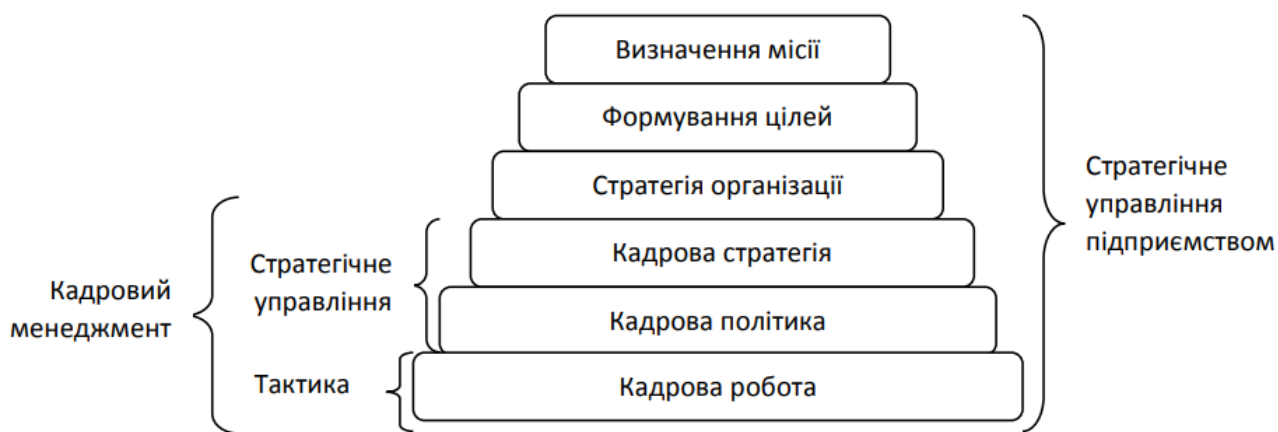


Рис. 1.2. Рівні стратегічного і тактичного управління кадрами на підприємстві [23, с. 79]

При розробці кадрової стратегії враховуються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства. Вона пов'язується на функціональному рівні зі стратегією розвитку підприємства та реалізується як діяльність персоналу управління в межах внутрішньо організаційного управління та відносин між працівниками у вигляді кадрової політики через кадрову роботу, яка відбувається щоденно.

У зв'язку з різними причинами підприємство може опинитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності та банкрутства. За таких умов має змінитися і його кадрова політика, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.

Основними симптомами кризи є такі: зниження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрату ним ліквідності [8, с. 168].

В умовах кризи кадрова політика підприємства трансформується. Це пов'язано з обмеженістю фінансових коштів, неминучістю організаційних перетворень, скороченням чисельності персоналу та підвищенням соціально-психологічної напруги в трудовому колективі.

Існують п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства:

1) Пасивна – у керівництва підприємства немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їх виникнення.

2) Реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. Для подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

3) Превентивна – керівництво підприємства має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба підприємства має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

4) Активна – керівництво підприємства має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення підприємства є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5) Авантюристична – керівництво підприємства не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації [5, с. 244].

Криза персоналу підприємства визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації. Основними симптомами кризи персоналу підприємства можуть бути:

- почастішання конфліктів;
- скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу;

- посилення плинності кадрів;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- погіршення продуктивності праці;
- ігнорування керівника, вказівок керівництва;
- погіршення дисципліни, страйки тощо.

Типовими змінами кадрової політики в кризових умовах є наступні:

- скорочення малопродуктивного або «складного» персоналу;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);
  - надання частині (всьому) персоналу відпустки;
  - збереження найбільш креативного, ерудованого та кваліфікованого персоналу;
  - залучення висококваліфікованого персоналу, який був звільнений через скорочення з інших підприємств (конкурентів);
  - збереження позитивного іміджу підприємства на ринку праці [24].

В умовах кризи персонал підприємства або окремі групи можуть мати своєрідні інтереси, які необхідно враховувати в управлінні:

- зацікавлений у подоланні кризи та подальшому розвитку підприємства;
- категоричний щодо погашення боргів перед ним;
- зацікавлений у збереженні робочих місць та забезпеченні відповідної оплати праці [45, с. 362].

Важливість цих інтересів зумовлена не тільки кризовим станом підприємства та існуванням можливості виживання, а й наявністю пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів господарювання та відповідного рівня оплати праці, соціальних гарантій.

Управління персоналом в умовах кризи можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови операційної системи управління та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві [8, с. 168].

Головними проблемами управління персоналом в умовах кризи є:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- необхідність скорочення чисельності працюючих та тривалості робочого дня (робочого тижня, відпустки);
- зниження рівня оплати праці персоналу;
- посилення соціальної напруженості;
- виникнення конфліктів;
- зниження мотивації персоналу;
- згортання соціальних програм;
- жорстке часове обмеження [43, с. 92].

Кризу управління персоналом можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем організаційної культури новим умовам, що склалися на підприємстві;

- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або кількох кризових ситуацій і виявляється у змінні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови операційної системи управління та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування



організації та шляхи її трансформації, через що створюється умови для розвитку низки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Основними симптомами управління персоналом підприємства в умовах кризи є такі:

- почастішання конфліктів;
- скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу;
- посилення плинності кадрів;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- зниження продуктивності праці;
- ігнорування вказівок керівництва;
- погіршення дисципліни;
- страйки тощо.

Найважливішим показником кризових явищ, що відбуваються в організації і пов'язані з персоналом, є конфлікти різних типів. У ринково орієнтованих підприємствах найважливішими конфліктами є ті, що стосуються майнових та владних аспектів діяльності.

За цих обставин саме антикризове управління персоналом здатне врахувати низку питань, що стосуються адаптації працівників до зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та розвитку підприємства, оскільки передбачає не лише планування, підбір, переміщення персоналу, але сукупність чинників соціально-психологічного та етичного характеру (демократичний стиль управління, врахування індивідуальних особливостей та потреб працівника) [5, с. 387].

Концепція антикризового управління персоналом підприємства включає розроблення:

- планів управління кризовими ситуаціями;
- принципів антикризового управління персоналом;
- антикризової кадрової політики [45, с. 361].

Зважаючи на те, що концепція антикризового управління персоналом підприємства включає необхідність її реалізації на основі правил поведінки, в

таблиці 1.1 подано основні принципи формування та розвитку антикризового управління персоналом підприємства [7, с. 112].

Таблиця 1.1

**Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства [45, с. 362]**

Принципи	Зміст принципів
Оптимізації кадрового потенціалу	Удосконалення кадрової структури та її оцінки, підтримка навчання працівників за освітніми програмами, підготовка перспективних кандидатів на керівні посади, децентралізація структури управління.
Орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу	Використання спільних здібностей для забезпечення стратегічних переваг підприємства на ринку.
Системності в роботі щодо розвитку персоналу	Обов'язкова матеріальна та моральна підтримка індивідуальної діяльності працівника щодо власного професійного розвитку.
Компліментарності управлінських ролей	Використання конкретного типу керівників в кризових ситуаціях.
Інтеграції персоналу	Відновлення довір'я персоналу до нових цілей керівництва, розуміння вигоди від майбутніх перетворень.
Підтримки прагнення до незалежності	Можливість персоналу почуватися вільно в прийнятті та реалізації рішень.
Колегіальності в управлінні	Можливість прийняття рішень як менеджерами різних рівнів управління, так і безпосередніми виконавцями.
Соціально-психологічної єдності колективу	Узгодженість функціональних, соціальних зв'язків та контактів колективу, сприяння формуванню колективної думки та настроїв, створення внутрішньо-організаційних норм та стереотипів поведінки в різних ситуаціях.
Задоволеності роботою і колективом	Зацікавленість роботою за допомогою адміністративних заходів та за умови досягнення результатів праці.
Доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників	Відкритість для всіх працівників інформації про діяльність підприємства, особливо його стан в кризовий період.
Ефективної організаційної структури	Створення такої організаційної структури, яка б допомагала швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливою умовою ефективного антикризового управління персоналом підприємства є поетапне його здійснення:

1. Аналіз кризової ситуації та стану функціонування підприємства.
2. Діагностика кадрового потенціалу підприємства.
3. Виокремлення мети та завдань антикризового управління підприємством.

4. Розроблення антикризових заходів управління персоналом.
5. Впровадження антикризових заходів управління персоналом.
6. Визначення ефективності від впровадження антикризових заходів.

Незважаючи на те, що кризові явища на різних підприємствах потребують індивідуального підходу до їх подолання, і не існує універсального управління персоналом в умовах кризи, тим не менше можна виокремити деякі основні напрями антикризового управління персоналом:

- визначення послідовності антикризових заходів (діагностики / реалізації) управління персоналом, розподіл їх у часі та взаємозалежності (оптимальне співвідношення);

- комплексне розроблення антикризових заходів (системний підхід – єдність цілей, принципів, методів управління персоналом), спрямованих на формування оптимальної системи антикризових заходів за допомогою якої підприємство не стане банкрутом та вийде з кризового стану (стратегія захисту), відновить платоспроможність та ліквідність.

Вибір антикризових заходів залежить від рівнів управління персоналом (стратегічного, тактичного, оперативного), впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, причин та масштабів проблем [45, с. 361].

Серед основних заходів підвищення ефективності антикризового управління персоналом підприємства слід виділити наступні:

- планування заходів з антистресової підготовки персоналу;
- аналіз та оцінка наявного кадрового потенціалу;
- оптимізація чисельності персоналу;
- збереження осередку кадрового потенціалу;
- вибір методу управління персоналом;
- формування антикризової команди (оперативних груп);
- створення системи інформаційного забезпечення антикризового управління персоналом;
- залучення кадрового потенціалу на реалізацію антикризової програми;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що звільнюються;

- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду, виховання готовності персоналу до діяльності у кризових умовах [11, с. 93].

У наведеному переліку виокремлено в основному традиційні заходи управління персоналом. Однак їхня реалізація в кризових умовах потребує використання відповідного інструментарію управління.

## **1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства**

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу [ , с. ].

Управління кадровим потенціалом підприємства є невід'ємним елементом і важливим напрямом діяльності будь-якого підприємства, яке здійснюється за умовами максимального використання нових інформаційних технологій, гуманізації праці, ефективного використання інтелектуального, людського і соціального капіталу [42, с. 195].

Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в цій організації.

Управління кадровим потенціалом має бути націлене на підвищення кваліфікації та навичок працівників в різних сферах виробництва для досягнення соціального ефекту та отримання прибутку [49, с. 146].

Управління кадровим потенціалом визначає можливості формування і використання персоналу підприємства шляхом реалізації різних заходів кадрової політики. Відтворення і зростання кадрового потенціалу так само, як і ступінь

відповідної йому ефективності праці, залежить не стільки від якого-небудь одного елемента системи управління, скільки від їх інтеграції, а також їх збалансованості і для окремої людини, і для груп працівників.

При формуванні ефективно діючої управлінської команди важливою складовою виступає можливість оптимально підібрати найближче оточення в організації на основі реальної оцінки особистісних та професійних якостей робітників з урахуванням їх потенціалу.

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне здійснення цілеспрямованої кадрової політики. Кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Для того, щоб забезпечити конкурентні переваги кадрового потенціалу, запропоновано схему управління кадровим потенціалом через реалізацію кадрової політики шляхом процесу розвитку персоналу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема управління кадровим потенціалом підприємства [20, с. 149]

Управління кадровим потенціалом підприємства – це процес, за допомогою якого керівництво підприємства спрямовує і регулює діяльність кадрів, а саме: планує, організовує, мотивує і контролює їх діяльність. Керівництво підприємства має використовувати управління кадровим потенціалом для отримання висококваліфікованих фахівців, для створення у них стимулу до ефективної

роботи, а це вимагає розвитку, напруженості і спрямованості кадрів до конкретної мети діяльності підприємства.

Оскільки ефективність управління визначається характеристикою, яка відображає відношення між досягнутим та можливим результатом, то це дає право зробити висновок про те, що повний комплекс умов ефективного формування, розвитку та використання кадрового потенціалу можна забезпечити тільки за умови використання не єдиного підходу до управління, а комплексу підходів, які поєднує в собі концепція управління. Система управління кадровим потенціалом забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке у теперішніх умовах цілком залежить від якості його основного ресурсу – кадрів.

Управління кадровим потенціалом – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління кадрами на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій.

Система управління кадровим потенціалом є реалізатором функцій управління кадрами та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління кадрами підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити на досягнення мети діяльність кадрів.

Система управління кадровим потенціалом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління кадрами, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [17, с. 52].

Головною метою системи управління кадровим потенціалом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток. Необхідність управління кадровим потенціалом визначається, в першу чергу, тим, що якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і не задіяні у трудовій діяльності; є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється в процесі його

формування, використання та розвитку. На практиці процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу тісно взаємозв'язані між собою (рис. 1.4).

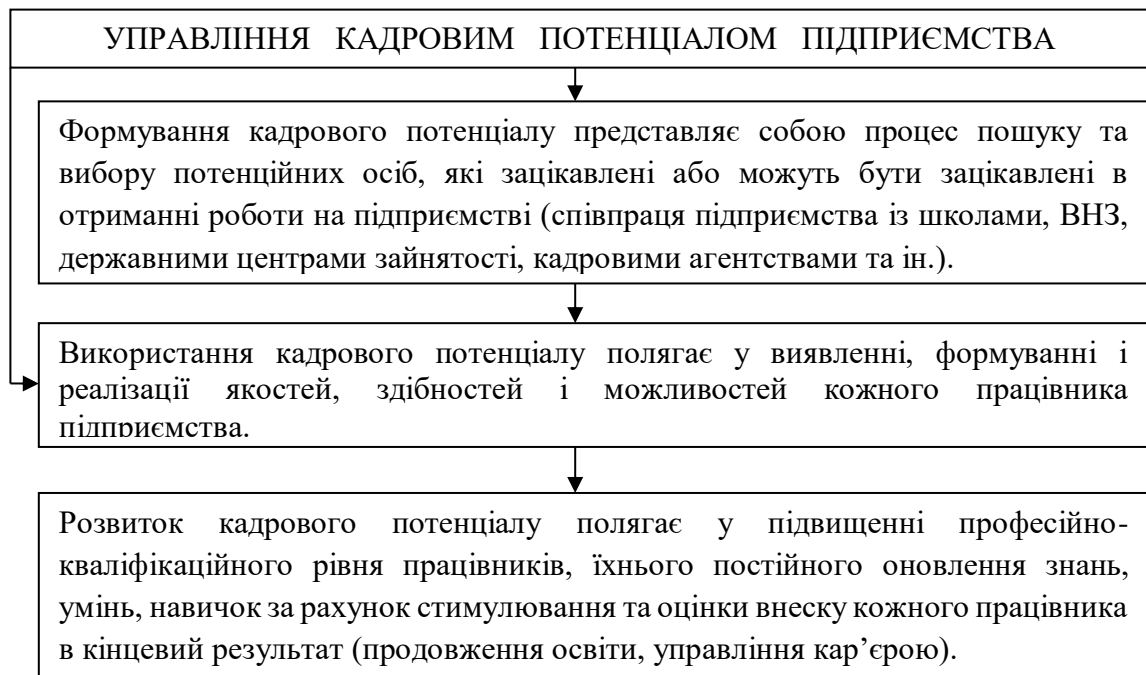


Рис. 1.4. Способи управління кадровим потенціалом підприємства [17, с. 52]

Розробка й впровадження системи управління кадровим потенціалом на підприємстві припускає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний “єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки кадрів (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям”, або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Під філософією підприємства слід розуміти сукупність внутріорганізаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин кадрів, систему цінностей та переконань, яку сприймають всі кадри, та яка підпорядкована глобальній меті підприємства [27, с. 116].

Філософія управління кадровим потенціалом є невід’ємною частиною філософії підприємства, її основою. Сутність філософії управління кадрами

полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи на даному підприємстві. Філософія управління кадровим потенціалом розглядає процес управління кадрами з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної й етичної точок зору. Завданням системи управління кадровим потенціалом в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні кадрами підприємства та в найбільш повному задоволенні потреб працівників.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів, тобто способів впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [31, с. 187].

Існує три групи методів управління кадровим потенціалом:

- адміністративні методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи управління кадровим потенціалом можна охарактеризувати, як здійснення управлінських дій на кадровий потенціал підприємства в цілому. Ефективність їх використання визначається сприйнятливістю персоналу підприємства, прийнятністю в даних умовах роботи, стилем управління, змістом організаційної культури підприємства.

Економічні методи управління кадровим потенціалом дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління. Основою їх є матеріальна винагорода за продуктивну працю.

Адміністративні методи досить пов'язані з економічними, бо вони направлені на розв'язання єдиних завдань і досягнення спільної мети. Використання адміністративних методів передуює економічним, оскільки спочатку слід створити власний об'єкт та структуру управління.



Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на працівників, які базуються на використанні закономірностей соціології і психології.

Всі види методів управління кадровим потенціалом наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Система методів управління кадровим потенціалом підприємства [46, с. 253]

За результатами аналізу індивідуальних потреб керівник вибирає один з методів управління кадровим потенціалом.

Система базових методів управління кадровим потенціалом підприємства наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Система методів управління кадровим потенціалом підприємства [46, с. 253]

Завдання управління кадровим потенціалом	Ціль дослідження	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів</li> </ol>	<p>Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки</p>
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто</li> <li>2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість</li> </ol>	<p>Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються</li> </ol>	<p>Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг</p>
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю.</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва</li> <li>3. Результати трудової діяльності</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу</li> </ol>	<p>Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження</p>
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи</li> </ol>	<p>Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.</p>

Методи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства включають принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами та принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами.

Система управління кадровим потенціалом підприємства будується на ряді принципів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства [50, с. 150]

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадровим потенціалом	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадровим потенціалом
1 Обумовленості функцій управління кадрами цілям виробництва 2 Первинності функцій управління кадрами 3 Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління кадрами й функції управління кадрами 4 Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня 5 Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління кадрами 6 Прогресивності 7 Перспективності 8 Комплексності 9 Ієрархічності 10 Автономності 11 Комфортності	1 Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління кадрами на вирішенні основних задач 2 Спеціалізація 3 Паралельності 4 Адаптивності (гнучкості) 5 Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління кадрами на різних рівнях та різними спеціалістами 6 Безперервності 7 Ритмічності 8 Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення

Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління підприємством є розробка та реалізація філософії підприємства, основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики підприємства. Підсистема управління кадровим потенціалом, будучи головним елементом системи управління підприємства, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення.

Кадрове забезпечення підприємства, інтегруючись у кадрову політику, охоплює низку її найважливіших складових:

- залучення, відбір та наймання кадрів;
- підбір та розміщення кадрів;
- професійну орієнтацію та адаптацію кадрів;
- мотивацію та стимулювання кадрів;

- професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі;
- управління діловою кар'єрою кадрів [50, с. 150].

Кадрове забезпечення спричиняє активний вплив на систему управління підприємством та на підприємство в цілому, бо надає підприємству основну умову його сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом.

Таким чином, система управління кадровим потенціалом дозволяє підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни. Від злагодженої роботи системи управління кадровим потенціалом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства.

### **1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах**

Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на кризових підприємствах ґрунтуються на застосуванні соціальних факторів, таких як: неформальні групи, роль і статус індивідів, система відносин у команді, соціальні потреби, психологічний клімат, етика ділового спілкування та поведінка співробітників. Суть цих методів полягає в тому, щоб впливати на індивідів і команди з метою формування у них правильних установок щодо праці та творчості. Для впливу на індивідів використовуються психологічні методи, для впливу на групи – соціологічні.

Соціально-психологічні методи управління персоналом на кризових підприємствах є важливими методами управління персоналом підприємства, а в умовах невизначених і нестабільних – найбільш ефективними. Вони дають можливість застосовувати ситуаційний підхід в управлінні персоналом. Водночас

ці методи характеризуються специфікою застосування в контексті діяльності підприємств різних галузей. Роль соціально-психологічних методів управління персоналом на кризових підприємствах протягом останніх років зростає.

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства направлені на особистість працівника, тобто він насамперед розглядається як особистість, зі своїм світосприйняттям та потребами. Ці методи дає можливість сформувати у кожного окремої особистості почуття потрібності, причетності, приналежності, вагомості та поваги на підприємстві. Перелічені почуття забезпечують відчуття психологічного комфорту від праці на конкретному підприємстві.

До основних переваг застосування системи соціально-психологічних методів управління персоналом на кризових підприємствах можна віднести:

- формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві;
- поліпшення ефективності системи мотивації праці на підприємстві, насамперед морального стимулювання та заохочення;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- формування та розвиток організаційної культури, зокрема встановлення бажаних ціннісних орієнтацій, соціальних, етичних норм поведінки;
- формування іміджу підприємства, насамперед через впровадження в діяльності принципу соціальної відповідальності;
- застосування сучасних підходів до управління поведінкою персоналу підприємства [47, с. 32].

Адекватна індивідуальним особливостям функціонування підприємства та його працівників система соціально-психологічних методів завжди сприяє розкриттю творчого потенціалу персоналу, стимулює зростання інноваційності та креативності. Прагнучи закріпити позитивний психологічний досвід, людина намагається повторювати поведінку, яка призвела до його отримання, та перевершувати себе, адже гормони щастя від пережитих досягнень заряджають її позитивною енергією, енергією звершень [47, с. 33].

Найчастіше соціально-психологічні методи управління персоналом на кризових підприємствах класифікують за сферою використання та поділяють на соціальні і психологічні.

Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства. Ці методи ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. За їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо.

Серед соціальних методів управління персоналом виділяють:

- методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом);
- методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);
- методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ).

Психологічні методи управління (психологічний вплив) персоналом на кризових підприємствах є методами регулювання відносин між всіма членами групи з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у групі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів праці, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств [43, с. 93].

Серед психологічних методів управління персоналом на кризових підприємствах виділяють:

- методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних

технічних засобів праці тощо;

– методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо;

– методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

– методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [47, с. 35].

Соціально-психологічні методи управління персоналом можуть вирішувати наступні завдання:

- проведення аналізу професійної компетентності працівника;
- задовільний підбір і розстановка робочих кадрів;
- врегулювання взаємовідносин у трудовому колективі;
- підвищення стимулу працездатності підлеглих;
- виховна робота серед працівників і покращення дисципліни;
- раціоналізація робочих процесів та ін.

На практиці вирішення всіх перелічених вище пунктів потребує утворення на підприємствах спеціалізованих соціально-психологічних відділів (служб, бюро, лабораторій тощо).

Діяльність таких бюро на підприємствах проходить за трьома основними напрямками:

- аналіз груп та окремих колективів, а саме: чітке визнання проблем, проведення спостереження, отримання та обробка даних щодо їх вирішення;
- соціальне проектування – створення рекомендацій щодо розвитку окремих груп в соціальному плані;
- консультації – процес надання інформації менеджерам підприємств, навчання підлеглих [47, с. 40].

Соціальні методи управління персоналом підприємства дають можливість

встановити приналежність та місце працівників у відповідній робочій групі, а також проявити лідерів і надати їм підтримку, поєднати мотивацію підлеглих з кінцевими результатами функціонування підприємства, гарантувати ефективні комунікації та знаходження варіантів вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Метою психологічних методів є формування сприятливого психологічного клімату. Вони зазвичай спрямовані на конкретну людину і, є персоніфікованими та індивідуальними. Їх використання передбачає вивчення внутрішнього стану людини, індивідуальності, розуму, почуттів, поведінки задля спрямування внутрішнього потенціалу особи на вирішення певних завдань підприємства.

Належне використання соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства потребує від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми.

Соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням тощо.

Метод регулювання передбачає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування та нормування.

Інформування включає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами:

- пряме інформування – коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;
- створення орієнтовних ситуацій – тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;
- особистий приклад керівника – коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі, тобто здійснюється на практиці.

Використання таких засобів позитивно впливає на ефективність діяльності, але потребує високого рівня професійної підготовки самого керівника.

Нормування охоплює сукупність способів, які ґрунтуються на встановленні норм, регламентації дій працівників. До них належать:



– дозвіл – спосіб впливу на виконавців шляхом нормативних документів, в яких описуються дії, необхідні для виконання ними певної діяльності. Головним чином це дії, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності, але пов'язана з певним ризиком. Наприклад, дозвіл на розробку нових туристичних маршрутів;

– заборона – протилежний попередньому спосіб впливу: нормативно заборона встановлюється на дії виконавця, які можуть негативно вплинути на систему управління і викликати небажані наслідки. Наприклад, у ситуації відмови туриста від подорожі. Залежно від рівня управління, характеру порушень передбачається відповідальність винних, яка може бути: дисциплінарною, адміністративною, громадянсько-правовою, кримінально-правовою;

– припис – нормативний документ, який містить опис дій виконавця, які необхідно обов'язково виконати для забезпечення ефективної діяльності.

За невиконання таких норм може передбачатися дисциплінарна відповідальність [14, с. 89].

Таким чином, головна мета застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на кризових підприємствах – формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, проявляють високий рівень самоконтролю. Це – врівноважені, тактичні, спокійні і незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17»**

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

ТОВ «Спецбудінвест-17» займається будівництвом житлових та нежитлових будівель.

ТОВ «Спецбудінвест-17» надає такі види послуг:

- електромонтажні роботи;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- інші будівельно-монтажні роботи;
- інші спеціалізовані будівельні роботи;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність;

ТОВ «Спецбудінвест-17» знаходиться за адресою: 02093, м. Київ, вул. Бориспільська, буд. 26-Ж, офіс 6-14.

Код ЄДРПОУ: 33157360.

Підприємство має ліцензію на виконання будівельної діяльності, дозвіл та висновки експертизи про можливості суб'єкта господарювання виконувати роботи підвищеної небезпеки з дотриманням вимог законів та інших нормативно-правових актів по охороні праці і промисловій безпеці.

ТОВ «Спецбудінвест-17» є самостійним господарюючим суб'єктом, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Підприємство має самостійний баланс, розрахункові (поточні) та інші рахунки в банку, печатку зі своїм найменуванням. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб. На базовому підприємстві застосовують сучасні засоби обчислювальної техніки, робочі місця.

Джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є прибуток від будівельно-ремонтних робіт. Підприємство користується банківськими кредитами на комерційній договірній основі. Підприємство може надавати банку на договірній основі право використовувати свої вільні кошти і встановлювати проценти за їх використання. Підприємство відповідно до законодавства України несе відповідальність за додержання вимог і норм щодо охорони, раціонального

використання та відновлення до рівня встановлених нормативів земель, вод, надр, лісів, інших природних ресурсів.

Підприємство самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення, а також капітальне будівництво через систему прямих угод (контрактів) або через товарні біржі та інші посередницькі організації України та інших держав.

Відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями і громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів. Підприємство вільне у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України.

Розрахунки підприємства за своїми зобов'язаннями проводяться у безготівковому та готівковому порядку через установи банків відповідно до правил здійснення розрахункових та касових операцій, затверджуваних Національним банком України.

Стартовим розміром та джерелом формування фінансових ресурсів є статутний капітал, що являє собою суму капіталу, яка необхідна для того, щоб підприємство розпочало свою діяльність. Його розмір визначається статутом або угодою про заснування підприємства.

Розмір власного капіталу підприємства знаходиться постійно в його власності та розпорядженні, є сумою початкового капіталу, який у вигляді коштів статутного фонду інвестовано в його діяльність, та власних фінансових ресурсів, які сформовані або отримані підприємством за період його діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «Спецбудінвест-17» (рис. 2.1) є лінійно-функціональною. В цій структурі має місце часткове розділення управлінських функцій залежно від їх спеціалізації. Основою цієї системи є лінійні підрозділи, що здійснюють в організації основну роботу і обслуговуючі їх спеціалізовані функціональні підрозділи.

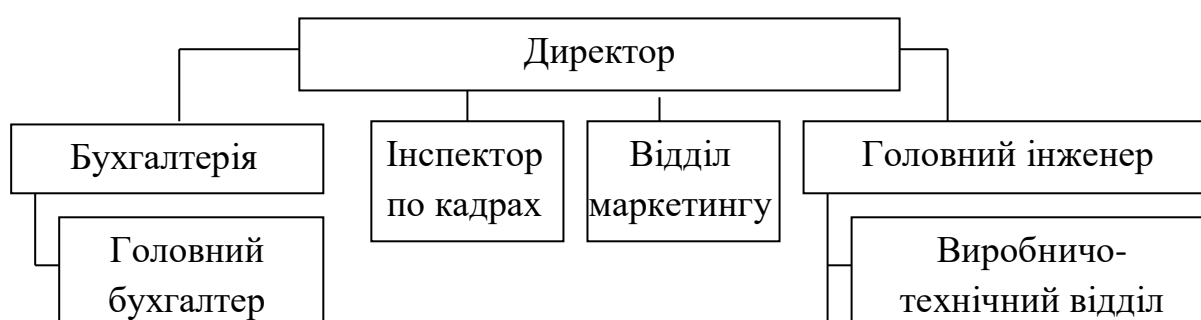


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Спецбудінвест-17»

Позитивними моментами в лінійно-функціональній системі управління підприємством є:

- централізація влади;
- наявність численних правил і стандартів, що забезпечують однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків;
- чіткий поділ праці призводить до висококласним фахівцям;
- об'єктивна система винагороди.

У ТОВ «Спецбудінвест-17» діє єдина адміністративна система з єдиним штатним розкладом.

Вищу виконавчу владу на ТОВ «Спецбудінвест-17» має директор, який здійснює поточне управління діяльності підприємства. Директорові підпорядковуються чотири заступники, до підпорядкування яких належать свої підрозділи. Між ними існує тісний взаємозв'язок.

Директор ТОВ «Спецбудінвест-17» незалежно приймає рішення щодо поточного управління підприємством, окрім питань, які належать виключно до юрисдикції засновників. Контроль за діяльністю підприємства здійснюють засновники спільно з директором, а також частково кожний співробітник. Директор виконує такі функції:

- організація роботи всієї компанії та кожного співробітника в ній;
- планування та управління персоналом;

- навчання нових працівників;
- ведення заказів клієнтів та контроль виконання завдань працівниками.

Директор має великий досвід і високу кваліфікацію в сфері діяльності підприємства.

Кожен працівник в кінці місяця звітує у письмовій формі перед директором щодо результатів роботи, витрат часу та фінансових витрат. Директор в свою чергу кожного тижня проводить робочі наради з керівниками відділів, а кожного місяця – загальнофірмові наради, на яких кожен працівник може висловити свої побажання та бачення щодо подальшого розвитку компанії.

Директор ТОВ «Спецбудінвест-17» також приймає рішення щодо найму працівників, їх навчання, мотивації та звільнення.

Бухгалтерський облік на ТОВ «Спецбудінвест-17» ведеться у відповідності до вимог законодавства України з впровадженням реєстрів обліку господарських операцій у вигляді журналів, в яких узагальнюється інформація на синтетичних рахунках, передбачених Планом рахунків, який підприємство використовує для ведення бухгалтерського обліку.

Бухгалтерська служба ТОВ «Спецбудінвест-17» на чолі з головним бухгалтером забезпечує формування повної і достовірної інформації про результати діяльності та майновий стан підприємства, необхідної для прийняття ефективних рішень, здійснення контролю за використанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і попередження негативних явищ у господарській діяльності.

Основним завданням головного бухгалтера ТОВ «Спецбудінвест-17» є організація бухгалтерського обліку та керівництво колективом бухгалтерської служби для ефективного ведення бухгалтерського обліку. Вказівки та розпорядження головного бухгалтера в межах його компетенції є обов'язковими для виконання всіма працівниками підприємства.

На бухгалтерію ТОВ «Спецбудінвест-17» покладені обов'язки вести бухгалтерський облік підприємства та формувати його фінансову звітність у відповідності до встановлених вимог та положень.



Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1032,2	1458,1	1706,1	+673,9	+248,0	62,3	17,0
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	428,7	584,3	817,9	+389,2	+233,6	90,8	40,0
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,42	0,40	0,48	+0,06	+0,08	14,3	20,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	603,5	873,8	888,2	+284,7	+14,4	47,2	1,7
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	247,9	422,5	426,0	+178,1	+3,5	71,9	0,8
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	247,9	422,5	399,3	+151,4	-23,2	61,1	-5,5
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1830	1598	4916	+3086	+3318	168,6	207,6
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	1068	1014	232	-836	-782	-78,3	-77,1
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток(-)	10535	17632	20401	+9866	+2769	93,7	15,7

Як бачимо, чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Спецбудінвест-17» протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. В 2021 р. він збільшився на 673,9 тис. грн., або на 62,3% порівняно з 2019 р. та на 248 тис. грн., або на 17% порівняно з 2020 р.

Собівартість реалізованих послуг підприємства збільшилась в 2021 році порівняно з 2019 роком на 389,2 тис. грн., або на 90,8%, а порівняно з 2020 р. – на 233,6 тис. грн., або на 40%.

Валовий прибуток ТОВ «Спецбудінвест-17» в 2021 р. збільшився на 284,7 тис. грн., або на 47,2% порівняно з 2019 р. та на 14,4 тис. грн., або на 1,7% порівняно з 2020 роком.

Фінансові результати від звичайної діяльності ТОВ «Спецбудінвест-17» в 2021 р. збільшились на 178,1 тис. грн., або на 71,9% порівняно з 2019 р. та на 3,5 тис. грн., або на 0,8% порівняно з 2020 р.

Чистий прибуток підприємства в 2021 р. збільшився на 151,4 тис. грн., або на 61,1% порівняно з 2019 р., а порівняно з 2020 р., навпаки, зменшився на 23,2 тис. грн., або на 5,5%. Зростання чистого прибутку є позитивним для підприємства.

Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року збільшилась в 2021 р. на 3086 тис. грн., або на 168,6% порівняно з 2019 р. та на 3318 тис. грн., або на 207,6% порівняно з 2020 р. Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року зменшилась в 2021 р. на 836 тис. грн., або на 78,3% порівняно з 2019 р. та на 782 тис. грн., або на 77,1% порівняно з 2020 р.

Нерозподілений прибуток ТОВ «Спецбудінвест-17» збільшився в 2021 р. на 9866 тис. грн., або на 93,7% порівняно з 2019 р. та на 2769 тис. грн., або на 15,7% порівняно з 2020 р.

За даними активів Балансів підприємства за 2019-2021 рр. (Додатки А, В, Е) проведемо оцінку складу, структури та динаміки майна ТОВ «Спецбудінвест-17» (табл. 2.2).

Отже, розмір майна ТОВ «Спецбудінвест-17» протягом 2019-2021 рр. постійно збільшувався. В 2021 р. від збільшився на 13913 тис. грн., або на 105% порівняно з 2019 р. та на 5679 тис. грн., або на 26,4%. Розмір необоротних активів, які займали, відповідно, 38,6%, 52,3% та 37,8% в 2019-2021 рр., збільшився в 2021 р. на 5153 тис. грн., або на 100,7% порівняно з 2019 р. та зменшився на 964 тис. грн., або на 8,6% порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.2

**Оцінка складу, структури та динаміки майна ТОВ «Спецбудінвест-17»  
за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 від 2019	2021 від 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Всього майна, тис. грн.	13247	21481	27160	+13913	+5679	105,0	26,4
1. Необоротні активи тис. грн.	5118	11235	10271	+5153	-964	100,7	-8,6



У % до майна	38,6	52,3	37,8	-0,8	-14,5	-2,1	-27,7
2. Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
У % до майна	61,4	47,7	62,2	+0,8	+14,5	1,3	30,4
2.1. Запаси, тис. грн.	223	2242	3334	+3111	+1092	1395,1	48,7
У % до оборотних активів	2,8	21,9	19,7	+16,9	-2,2	603,6	-10,1
2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1919	1918	5128	+3209	+3210	167,2	167,4
У % до оборотних активів	23,6	18,7	30,4	+6,8	+11,7	28,8	62,6
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	4	179	28	+24	-151	600	-84,4
У % до оборотних активів	0,05	1,8	0,2	+0,15	-1,6	300	-88,9

Розмір оборотних активів, які займали, відповідно, 61,4%, 47,7% та 62,2% в 2019-2021 рр., збільшився в 2021 р. на 8760 тис. грн., або на 107,8% порівняно з 2019 р. та на 6643 тис. грн., або на 64,8% порівняно з 2020 р.

До складу оборотних активів ТОВ «Спецбудінвест-17» входять запаси, дебіторська заборгованість, а також грошові кошти та їх еквіваленти. Запаси протягом 2019-2021 рр. займали, відповідно, 2,8%, 21,9% та 19,7% в оборотних активах підприємства. Їх розмір в 2021 р. збільшився на 3111 тис. грн., або на 1395,1% порівняно з 2019 р. та на 1092 тис. грн., або на 48,7% порівняно з 2020 р.

Дебіторська заборгованість займала 23,6%, 18,7% та 30,4% в 2019-2021 рр. в оборотних активах підприємства. Її розмір в 2021 р. збільшився на 3209 тис. грн., або на 167,2% порівняно з 2019 р. та на 3210 тис. грн., або на 167,4% порівняно з 2020 р. Грошові кошти та їх еквіваленти займали в оборотних активах підприємства, відповідно, 0,05%, 1,8% та 0,2% протягом 2019-2021 рр. В 2021 р. розмір грошових коштів збільшився на 24 тис. грн., або на 600% порівняно з 2019 р., а порівняно з 2020 р., навпаки, зменшились на 151 тис. грн., або на 84,4%.

Отже, найбільшу частину в майні ТОВ «Спецбудінвест-17» протягом 2019-2021 рр. займали оборотні активи, а найменшу – необоротні активи.

За даними пасивів Балансів підприємства за 2019-2021 рр. (Додатки А, В, Е) проведемо оцінку складу, структури та динаміки джерел формування майна ТОВ «Спецбудінвест-17» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка складу, структури та динаміки джерел формування майна  
ТОВ «Спецбудінвест-17» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 від 2019	2021 від 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Усього майна, тис. грн.	13247	21481	27160	+13913	+5679	105,0	26,4
Власний капітал, тис. грн.	10543	17640	20409	+9866	+2769	93,6	15,7
У % до джерел формування майна	79,6	82,1	75,2	-4,4	-6,9	-5,5	-8,4
Позиковий капітал, тис. грн.	75	2531	2055	+1980	-476	2640	-18,8
У % до джерел формування майна	0,6	11,8	7,6	+7,0	-4,2	1166,7	-35,6
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5
У % до джерел формування майна	19,9	6,1	17,3	-2,6	+11,2	-13,1	183,6
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1068	1014	232	-836	-782	-78,3	-77,1
У % до поточних зобов'язань	40,6	77,4	4,9	-35,7	-87,9	-87,9	-93,7

Як бачимо, власний капітал ТОВ «Спецбудінвест-17» займав, відповідно, 79,6%, 82,1% та 75,2% у майні підприємства протягом 2019-2021 рр. Розмір власного капіталу збільшився в 2021 р. на 9866 тис. грн., або на 93,6% порівняно з 2019 р. та на 2769 тис. грн., або на 15,7% порівняно з 2020 р.

Позиковий капітал підприємства, який займав, відповідно, 0,6%, 11,8% та 7,6% у загальній вартості джерел формування майна підприємства, в 2021 р. збільшився на 1980 тис. грн., або на 2640% порівняно з 2019 р., а порівняно з 2020 р., навпаки, зменшився на 476 тис. грн., або на 18,8%.

Поточні зобов'язання ТОВ «Спецбудінвест-17», які займали, відповідно, 19,9%, 6,1% та 17,3% у загальній вартості джерел формування майна

підприємства, в 2021 р. збільшились на 2067 тис. грн., або на 78,6% та на 3386 тис. грн., або на 258,5% порівняно з 2020 р.

Кредиторська заборгованість підприємства займала протягом 2019-2021 рр., 40,6%, 77,4% та 4,9% відповідно у сумі поточних зобов'язань підприємства. Отже, частина кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду постійно знижувалась.

Таким чином, найбільшу частину в джерелах формування майна ТОВ «Спецбудінвест-17» займав власний капітал, а найменшу – позиковий капітал.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Спецбудінвест-17» за 2019-2021 рр. проведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «Спецбудінвест-17» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 від 2019	2021 від 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	4	179	28	+24	-151	600	-84,4
Запаси, тис. грн.	223	2242	3334	+3111	+1092	1395,1	48,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,14	0,01	0	-0,13	0	-92,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,01	6,11	2,89	-0,12	-3,22	-4,0	-52,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,10	7,83	3,60	+0,50	-4,23	16,1	-54,0

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Значення даного коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3.

Таким чином, у ТОВ «Спецбудінвест-17» коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижчим за нормативне значення даного показника. Проте за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно



Пасив, тис. грн.	13247	21481	27160	+13913	+5679	105,0	26,4
Власний капітал, тис. грн.	10543	17640	20409	+9866	+2769	93,6	15,7
Позиковий капітал, тис. грн.	75	2531	2055	+1980	-476	2640	-18,8
Власний оборотний капітал, тис. грн.	5425	6405	10138	+4713	+3733	86,9	58,3
Оборотні активи, тис. грн.	8129	10246	16889	+8760	+6643	107,8	64,8
Необоротні активи, тис. грн.	5118	11235	10271	+5153	-964	100,7	-8,6
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2629	1310	4696	+2067	+3386	78,6	258,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,94	0,83	+0,02	-0,11	2,5	-11,7
Коефіцієнт автономії	0,80	0,83	0,76	-0,04	-0,07	-5,0	-8,4
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,01	0,15	0,10	+0,09	-0,05	900	-33,3
Коефіцієнт маневрування	0,52	0,37	0,50	-0,02	+0,13	-3,9	35,1
Коефіцієнт покриття оборотних активів	3,1	7,8	3,6	+0,5	-4,2	16,1	-54,0

За розрахованими показниками можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна, повинен бути на рівні 0,5. Як бачимо, у ТОВ «Спецбудінвест-17» даний показник є вищим за його нормальне значення. Це означає, підприємство, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, зможе погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел фінансування, які організація може використовувати у своїй діяльності тривалий час. Оскільки величина даного показника коливається в межах 0,8-0,9 і має позитивну тенденцію, то це означає, що фінансове положення ТОВ «Спецбудінвест-17» є стійким.

Коефіцієнт заборгованості, що показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок позикового капіталу, збільшився в 2021 р. порівняно з 2019 р. на 0,09. Це свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості. А зниження даного

показника в 2021 р. порівняно з 2020 р., навпаки, свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт маневрування показує, яка частка власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена у найбільш мобільні активи. Оскільки значення даного показника у ТОВ «Спецбудінвест-17» є більшим, ніж 0,2, то це означає недостатню гнучкість у використанні власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт покриття надає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Оскільки поточні активи ТОВ «Спецбудінвест-17» перевищують його поточні зобов'язання, то це свідчить про те, що підприємство функціонує успішно.

Показники рентабельності надають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує [32, с. 198].

В таблиці 2.6 проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Спецбудінвест-17» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «Спецбудінвест-17»  
за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 від 2019	2021 від 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	0,03	0,02	-0,02	-0,01	-50,0	-33,3

Рентабельність реалізованої продукції, %	0,2	0,24	0,2	0	-0,04	0	-16,7
--	-----	------	-----	---	-------	---	-------

Збільшення коефіцієнтів рентабельності свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, зменшення – про погіршення. Як бачимо, у ТОВ «Спецбудінвест-17» показники рентабельності протягом 2019-2021 рр. мали тенденцію до зниження, тобто результати діяльності підприємства погіршувались.

### **2.3. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві**

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, раціональне їх використання та висока продуктивність праці є принципово важливою умовою його нормального функціонування. Тільки в такому випадку можливо забезпечити зростання ефективності виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Персонал є основним ресурсом підприємства, що складається з окремих працівників, які об'єднані певним чином та діють цілеспрямовано для досягнення цілей підприємства й особистих цілей. Від персоналу підприємства повністю залежить лише якість самого процесу обслуговування покупців у момент продажу товарів. Тут важливу роль відіграють професійна майстерність продавця, його особиста культура, витримка, такт, зацікавленість у результатах праці.

Персонал ТОВ «Спецбудінвест-17» складається зі всіх громадян, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Персонал ТОВ «Спецбудінвест-17» працює сумлінно та чесно, дотримується дисципліни праці, своєчасно і точно виконує розпорядження власника, а також додержується технологічної дисципліни, вимог з охорони праці.

Значна частина робочого часу працівників ТОВ «Спецбудінвест-17» припадає на спілкування з клієнтами. Тому дуже важливо, щоб працівник був добре підготовлений як фахівець, міг своєчасно прийти на допомогу клієнту.

Структура персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» за освітою наведена на рис. 2.2.

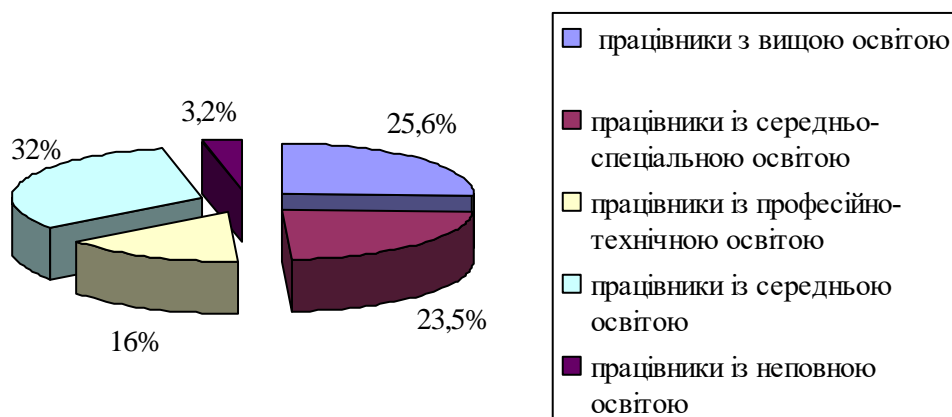


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» за освітою

Як бачимо, найбільшу частку у структурі персоналу за освітою займають ті, що мають середню освіту (32%) та вищу освіту (25,6%), а найменшу – працівники із неповною освітою (3,2%).

Структуру персоналу підприємства за віком наведена на рис. 2.3.

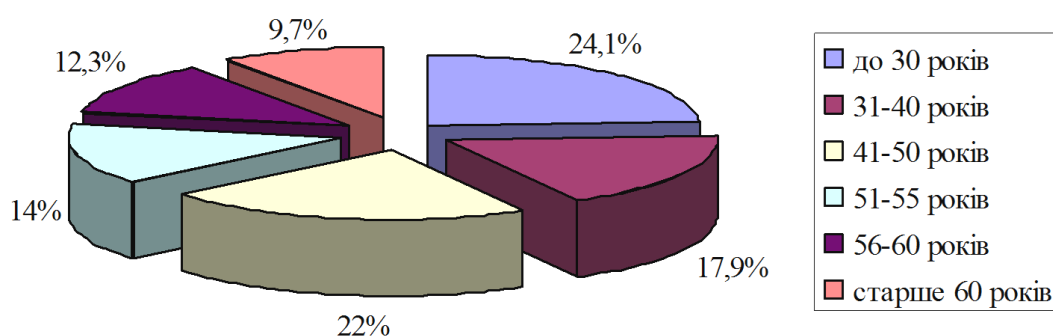


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» за віком



Отже, найбільшу частку за віковою структурою персоналу підприємства займають працівники віком до 30 років (24,1%), а також від 41 до 50 років (22%), а найменшу – віком від 51 до 55 років (14,0%).

За рівнем кваліфікації персонал ТОВ «Спецбудінвест-17» розподіляється на:

- 1) висококваліфіковані керівники;
- 2) кваліфіковані керівники;
- 3) малокваліфіковані керівники (рис. 2.4).

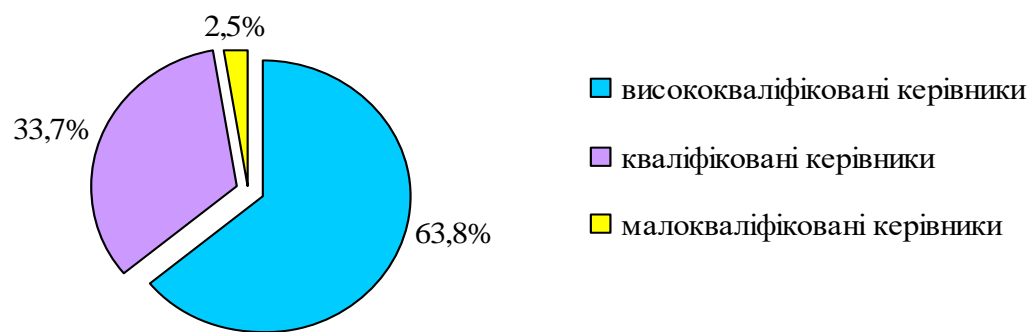


Рис. 2.4. Рівень кваліфікації персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17»

Як бачимо, найбільшу частку в структурі персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» займають висококваліфіковані працівники (63,8%) та кваліфіковані (33,7%), а найменшу частку – малокваліфіковані (2,5%).

Щодо кадрового потенціалу, то у ТОВ «Спецбудінвест-17» переважає частка чоловіків, ніж жінок. Це пов'язано з тим, що будівельна спеціальність більше притаманна чоловікам, аніж жінкам.

Склад працівників ТОВ «Спецбудінвест-17» змінюється у зв'язку зі скороченням штатів, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, переміщенням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, які освоюють нові умови праці, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

Основними причинами звільнення персоналу є власне бажання, а також порушення трудової дисципліни. Звільнення працівників за власним бажанням з точки зору організації є відносно безболісним, бо в більшості випадків сам працівник оцінює його позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає. Разом з тим суттєвим є визначення причин звільнення робітника за власним бажанням.

При підборі персоналу до ТОВ «Спецбудінвест-17» широко використовується метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). Як додаток до цього методу використовується відгук з попереднього місця роботи кандидата на посаду, встановлюють випробувальний строк і дістають об'єктивну оцінку про його діяльність.

Результати дослідження джерел підбору персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» наведені в табл. 2.7.

Отже, найбільш дієвим джерелом підбору персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» є засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо), які займають 29% серед всіх джерел підбору персоналу. Також високий відсоток (27%) займають рекомендації товаришів, знайомих та родичів співробітників підприємства.

Таблиця 2.7

**Результати дослідження джерел підбору персоналу  
ТОВ «Спецбудінвест-17»**

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	27
Співробітники підприємства	20
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	29
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	15

Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Процес підбору персоналу до ТОВ «Спецбудінвест-17» здійснюється в декілька етапів. На попередньому етапі проходить первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції, необхідні на даний момент для організації. Ці функції задаються професіограмою, тобто систематизованим описом комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, котрий претендує на дану посаду. В основі професіограми або моделі посади лежать майбутні потреби організації в кадрах, які можуть виникнути в процесі її розвитку.

Вияв кандидатів здійснюється в процесі пошуку та вербування персоналу, який проходить як в середині фірми, так і за її межами – у навчальних закладах, за допомогою посередницьких фірм, через оголошення.

Після вербування проходить перше вивчення інформації про претендентів. В цілому перед попереднім етапом стоїть завдання максимально звужити коло претендентів. З тими, що залишилися, проводять більш ретельну роботу, яка одержала назву селекції кадрів.

Основними правилами остаточного підбору на підприємстві є:

- вибір працівників, які найбільше підходять підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників;
- покращення морально-психологічного клімату.

Про кандидатів на вакантну посаду у ТОВ «Спецбудінвест-17» у відомості збираються такі відомості: освіта; спеціальність; стать; вік; загальний стаж роботи; досвід роботи на аналогічній посаді; сімейний стан; стан здоров'я; робота, яку виконував на попередньому місці роботи; додаткова освіта.

Комплекс процедур підбору персоналу на вакантні посади у ТОВ «Спецбудінвест-17» включає в себе:

- 1) аналіз інформації про кандидата на основі надісланих резюме, первинне співбесіду по телефону;
- 2) запрошення на співбесіду, заповнення Анкети кандидата;
- 3) тестування;
- 4) інтерв'ю з безпосереднім керівником, співбесіда з керівником відділу, Генеральним директором;
- 5) стажування (навчання) за профілем посади;
- 6) рішення про прийняття на посаду.

Вибір процедур і технологій підбору персоналу на вакантні посади перебуває в зоні солідарної відповідальності керівника, який подав заявку на пошук і підбір персоналу.

Адаптація співробітників, навчання їх на робочому місці і утримання в компанії є поточними ключовими завданнями керівників, у зоні відповідальності яких знаходиться вакантна посада.

Задоволеність персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» підвищується за рахунок створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць, участі в управлінні змінами в діяльності організації. Прикладом високої задоволеності умовами роботи може служити мінімальний рівень травматизму і захворювань на підприємстві, практична відсутність виробничих скарг, дуже низька плинність кадрів, наявність широкого спектра зручностей і послуг, наданих організацією.

На ТОВ «Спецбудінвест-17» велика робота проводиться у перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу, їх пристосуванню до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації. В разі необхідності кожен працівник може звернутись до директора підприємства з проханням про фінансову чи матеріальну допомогу.

Підготовку та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» протягом 2019-2021 років наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17»  
за 2019-2021 рр.**

Підготовка та підвищення кваліфікації	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	+/-
Навчено новим професіям	0	0,00	1	33,3	0	0,0	0,0	0
Підвищили кваліфікацію	1	100,0	2	66,7	3	100,0	0,0	+2

Як бачимо, персонал ТОВ «Спецбудінвест-17» більше підвищує кваліфікацію, ніж навчається новим професіям. На курси підвищення кваліфікації частіше за все направляються будівники ТОВ «Спецбудінвест-17». Кількість персоналу, що підвищує кваліфікацію, з кожним роком зростає.

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Спецбудінвест-17» наведений в табл. 2.9.

Як бачимо за даними, наведеними в таблиці 2.9, відділ кадрів ТОВ «Спецбудінвест-17» добре виконує основні функції кадрової роботи підприємства.

Таблиця 2.9

**Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Спецбудінвест-17»**

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	

5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Мотивація персоналу займає одне з центральних місць у системі управління підприємства. Мотивація є важливим фактором підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17», а також покращення всіх економічних показників діяльності підприємства.

Одним із видів матеріальної мотивації є номінальна заробітна плата, яка в більшості випадків є основним доходом найманих працівників. Від рівня номінальної заробітної плати в значній мірі залежить життєвий рівень населення.

Матеріальна мотивація позитивно впливає на реальну заробітну плату, що обчислюється у вигляді кількості благ, споживчих товарів і послуг, які можливо за неї придбати.

Ефективне використання персоналу сприяє збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості продукції, зростанню прибутку ТОВ «Спецбудінвест-17». Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) та використанні персоналу.

Якісне управління персоналом може бути одним із основних чинників

конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках, що забезпечить стійке зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

На ТОВ «Спецбудінвест-17» для мотивації успішної праці підлеглих застосовують такі види мотивації: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації труда, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання.

Матеріальна мотивація трудової діяльності персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» залежить від таких чинників:

- рівень та структура особистого доходу;
- матеріальне забезпечення наявних грошових доходів;
- дієвість системи стимулів, що застосовуються на підприємстві.

Зміст матеріального стимулювання праці підлеглих ТОВ «Спецбудінвест-17» показано на рис. 2.8.

Крім основної заробітної плати, важливу роль у системі стимулювання продуктивності праці відіграє додаткова, яка, у свою чергу, може мати форму різних доплат за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички і має переважно компенсаційний характер. Однак більш дієвим стимулом є премії, підставою для виплати яких може бути: економія ресурсів; збільшення прибутку; наукові досягнення; успішне вжиття заходів із запобігання виникнення певних проблем; виняткові заслуги перед підприємством. Окремим видом грошової винагороди є участь у прибутках. Здійснюються такі виплати щомісяця для того, щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль.



Рис. 2.8. Зміст матеріального стимулювання праці підлеглих  
ТОВ «Спецбудінвест-17»

Моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці, яке ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини.

Одним із пріоритетних напрямків кадрової політики ТОВ «Спецбудінвест-17» є формування постійно діючої системи підвищення кваліфікації персоналу. Цим займається відділ управління персоналом. Відділом управління персоналом проводяться семінари, спрямовані на підготовку персональних менеджерів по роботі з корпоративними клієнтами, фахівців із продажу продуктів і послуг, а також фахівців з маркетингу. Постійно відбувається обмін досвідом по різних напрямках діяльності підприємства.

Основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства є недосконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників.



Вибір системи матеріального стимулювання праці має бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями діяльності торговельного підприємства, в іншому разі не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів.

Матеріальна мотивація має різні методи для різних груп працівників ТОВ «Спецбудінвест-17». Це пов'язано із різними засобами оцінки результатів праці та її продуктивності.

Оплата працівників відділу реалізації ТОВ «Спецбудінвест-17» залежить від обсягів реалізації послуг підприємства. Так, провідні менеджери, окрім стабільної ставки, отримують ще додатково 2% від націнки за реалізовані за місяць роботи та послуги, менеджери по напрямкам та керівник відділу додатково отримують 1% від націнки за реалізовані за місяць роботи та послуги.

На нашу думку, найбільш доцільно матеріально мотивувати працю робітників відділу реалізації ТОВ «Спецбудінвест-17» за допомогою застосування бонусної надбавки до стабільної ставки заробітної плати, що розраховується як відсоток від націнки за реалізовані за місяць роботи та послуги.

Робота працівників бухгалтерії та фінансово-економічного відділу ТОВ «Спецбудінвест-17» багато чим схожа. Обидва відділи підраховують прибутки підприємства, тільки бухгалтерія для зовнішніх користувачів інформації (статистична, фінансова та податкова звітність), а робітники фінансово-економічного відділу подають інформацію внутрішнім користувачам, а саме керівництву підприємства. Робітники фінансово-економічного відділу та бухгалтерії отримують тільки оклад без додаткового преміювання.

Найбільш важливим на ТОВ «Спецбудінвест-17» є діяльність відділу реалізації робіт та послуг. Працівники цього відділу мотивуються отриманням до заробітної плати ще й додаткового відсотку, який прямо залежить від обсягів продажу товарів. Тобто працівники бажають працювати добре – пропонувати покупцям додаткові послуги, бути ввічливими та забезпечувати повернення покупця до магазину ще раз і ще раз. Працівники відділу реалізації робіт та послуг зацікавлені у збільшенні обсягів реалізації підприємства та всіма силами

намагаються це забезпечити.

Працівники відділу ЗЕД отримують премії за бажанням директора. Найчастіше це відбувається наприкінці року після підрахунку фінансових результатів за рік. Але тут є певний недолік. Працівники відділу ЗЕД не відчують, що від їх роботи прямо залежить дохід від реалізації робіт та послуг, тому дана премія здається на протязі року такою невизначеною, що вона не приймається до уваги. Працівники фінансово-економічного відділу та бухгалтерії зовсім не отримують премій чи надбавок до заробітної плати. Слід відмітити, що вони отримують нормальний рівень заробітної плати. Але вважається доцільним за наведеними вище критеріями оцінювати роботу працівників даних відділів та преміювати їх за належне виконання своєї роботи.

Форма оплати праці директора повністю задовольняє власників підприємства, адже вся діяльність підприємства залежить від певних дій та розпоряджень директора підприємства.

ТОВ «Спецбудінвест-17» необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому.

На ТОВ «Спецбудінвест-17» приділяється помітна увага також й нематеріальному стимулюванню. Керівництво підприємства займається вивченням їх впливовості і можливих сторін впровадження в майбутньому.

Адміністрація ТОВ «Спецбудінвест-17» проявляє турботу про персонал. Як правило, на підприємстві немає кадрових скорочень. Працівників, крім заробітної плати, приваблюють пільги підприємства.

Керівництво ТОВ «Спецбудінвест-17» бере до уваги позитивний вплив нематеріального стимулювання і не збирається зупинитися на досягнутому. Працівники відмічають, що раніше, при гірших умовах праці, бажання працювати було меншим. Для того, щоб побачити позитивні зміни в нематеріальній мотивації розглянемо заходи проведені підприємством щодо вирішення цього питання. З цією метою була створена служба охорони праці підприємства, де детально

розподілені обов'язки і призначені відповідальні особи, які забезпечують рішення конкретних питань з охорони праці.

Для забезпечення відпочинку працівників ТОВ «Спецбудінвест-17», за рахунок фінансування фондів соціального страхування та профспілкового бюджету, виділяються санітарно-курортні путівки. Працівник оплачує від 10% до 30% вартості путівки з фонду соціального страхування, 20% - з профспілкового бюджету. Для цього щорічно між підприємством та окремими лікувально-оздоровчими закладами країни укладаються договори.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ЗАХОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СПЕЦБУДІНВЕСТ-17»

### 3.1. Визначення кадрової політики підприємства в умовах кризи

Формуванням кадрового потенціалу сучасного підприємства є створення реального потенціалу живої праці, професійних знань та практичних навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивідуума. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат [10, с. 68].

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх економічного розвитку необхідне впровадження збалансованої та цілеспрямованої кадрової політики [10, с. 69].

Криза – це час змін. Будь-які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації [5, с. 361].

Кризова ситуація загрожує підприємству не лише фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких здолати кризу неможливо. В умовах кризи одне з основних завдань менеджменту полягає в утриманні ключових співробітників підприємства. Досягти цієї мети можна, якщо своєчасно інформувати персонал та реалізувати адекватну систему мотивації.

Криза персоналу підприємства визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації.

Основними симптомами кризи персоналу підприємства можуть бути:

- почастішання конфліктів;
- скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу;
- збільшення кількості неявок на роботу;
- посилення плинності кадрів;
- погіршення продуктивності праці;
- ігнорування керівника, вказівок керівництва;
- погіршення дисципліни, страйки тощо [8, с. 168].

Типовими змінами кадрової політики в умовах кризи є наступні:

- скорочення малоефективного або «проблемного» персоналу;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);
- відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку;
- збереження найбільш важливого й кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого по скороченню з компаній-конкурентів;
- збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Ефективну кадрову політику в кризових умовах можна охарактеризувати наступним чином:

- скорочення рівня управління в організаційній структурі, а не окремих робочих місць;
- здійснення не різкого та значного скороченням персоналу, а оптимізація кадрової структури відповідно до кризової ситуації;
- виявлення та навчання тих працівників, які мають лідерські здібності, особливо проявили себе в кризових умовах;
- забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;
- продовження набору персоналу, підтримка його професійного зростання [45, с. 363].

Для того, щоб кадрова політика відповідала своєму призначенню, вона повинна відповідати ряду вимог, а саме:

1. Повинна бути тісно пов'язана як зі стратегічними цілями, так і з поточними завданнями організації.
2. Повинна вироблятися в результаті обговорень та консультацій на різних рівнях підприємства.
3. Повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства.
4. Повинна бути сформульована чітко та ясно в письмовому вигляді і охоплювати основні напрямки роботи з персоналом.
5. Повинна містити в собі конкретні практичні кроки щодо її реалізації.
6. Окремі напрямки кадрової політики повинні бути пов'язані між собою і доповнювати один одного [9, с. 235].

Продумані антикризові заходи управління персоналом, включаючи фінансові та організаційні зміни, дозволять підприємству пережити кризу та вийти з неї з мінімальними втратами.

Антикризове управління пред'являє визначені, на відміну від регулярного управління, вимоги до системи управління персоналом. Така визначеність обумовлена принципом відповідності ділової стратегії і стратегії управління персоналом. Як правило, ділова стратегія виведення підприємства з кризи припускає зосередження зусиль на швидкому збільшенні продажів продукції, що випускається, оперативному пошуку можливостей надання додаткових послуг, дослідженні ринку і перспективній розробці нового продукту, виведенні непрофільних активів, оптимізації запасів, скорочення витрат (у тому числі, й на персонал).

Головне завдання, яке вирішує служба персоналу в умовах кризи – це підтримка антикризових заходів шляхом ефективно організації взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства. Також, ситуація кризи обтяжена супутніми кадровими проблемами, які необхідно вирішувати. До проблем, що найчастіше зустрічаються, можна віднести такі, як: незадоволення оплатою праці, відтік кваліфікованого персоналу, соціально-психологічна напруженість.

Незадоволення оплатою виникає через відсутність ясних і прозорих принципів взаємозв'язку між результатами праці і винагородою за нього; через невелику різницю в оплаті праці рідкісних висококваліфікованих (ключових) і легкозамінних (звичайних) фахівців; із-за затримки виплат. Відтік кваліфікованого персоналу відбувається в силу його затребуваності на успішніших підприємствах і відсутності дієвих механізмів по його утриманню.

Для виходу підприємства з кризового стану доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень – помірним. Виходячи з цього припущення, можна прослідкувати, які явища можуть відбуватися в кризовій організації з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки. Це одна з нових функцій антикризового менеджера та його команди.

Під час кризи кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства. Кадрова політика повинна сприяти збереженню ядра кадрового потенціалу організації: менеджерів, фахівців, робочих, які є особливо цінними для підприємства, та здійснити реструктуризацію кадрового потенціалу підприємства [8, с. 169].

Можна запропонувати такі основні методи покращення кадрової політики підприємства в умовах кризи:

- ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації (оптимальний баланс персоналу);
- пошук особливих професійних, творчих здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти осередок кадрового потенціалу (якість персоналу) [45, с. 362].

Основні правила роботи з персоналом, яких необхідно дотримуватись при модернізації кризової ситуації, такі:

- 1) скорочувати в організаційній структурі потрібно рівні, а не робочі місця;

2) не слід захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, необхідно прагнути встановити кадрову структуру, найбільш відповідну ситуації, що склалася;

3) періодично переоцінювати кадрову структуру організації;

4) виділяти, підтримувати та навчати робітників, які виявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності;

5) підтримувати освітні програми, які реалізуються в організації;

6) проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління та забезпечуючи максимальну гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так й на оперативному рівнях;

7) зберігати ядро кадрового потенціалу організації;

8) продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійний ріст, особливо у життєво важливих та пріоритетних для підприємства сферах діяльності [8, с. 170].

Ефективна кадрова політика підприємства повинна бути:

– складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

– гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

– економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика підприємства направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючою законодавства, нормативних актів і урядових рішень.



Особливо актуально для підприємств України є питання планування персоналу, а саме – формування кадрового резерву, що може забезпечити ефективне вирішення завдань розвитку компаній у найближчі 5 – 10 років.

Виділяють такі методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики:

– ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

– пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективна кадрова політика в умовах кризи забезпечується:

а) скороченням рівнів управління, а не робочих місця;

б) оптимізація кадрової структури відповідно до ситуації;

в) виявлення та навчання працівників з лідерським потенціалом;

г) гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

д) продовження набору персоналу, підтримка його професійного зростання [5, с. 363].

Для здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM-системи, роль яких сьогодні помітно зростає.

Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закритися окремі бізнес-напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM-систем – надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM-систем, яка набуває особливої цінності під час кризи [5, с. 363].

В умовах кризи одним із основних завдань менеджменту підприємства є утримання ключових співробітників. Успішне вирішення зазначеного завдання вимагає розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на:

- забезпечення адекватного розуміння всіма співробітниками поточної ситуації і перспектив її розвитку відповідно до планів подолання кризи;
- мотивування співробітників на необхідні компанії дії.

Отже, система управління персоналом в умовах кризи насамперед має бути спрямована на збереження чи підвищення ефективності діяльності персоналу, продуктивності його праці. Система управління персоналом в умовах кризи має відповідати таким основним вимогам: зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу; бути гнучкою; бути економічною; вміло й юридично бездоганно проводити організаційно- управлінські заходи.

### **3.2. Розробка рекомендацій по реструктуризації кадрового потенціалу підприємства**

Процес реструктуризації є ефективним способом зняття суперечностей між вимогами ринку та застарілою логікою дій підприємства, що враховує здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов трансформації економіки й виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Процедура реструктуризації – це комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства.

Вибір варіанта виду реструктуризації підприємства полягає у виборі того

варіанту, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

Етапи проведення реструктуризації підприємства наведені на рис. 3.1.

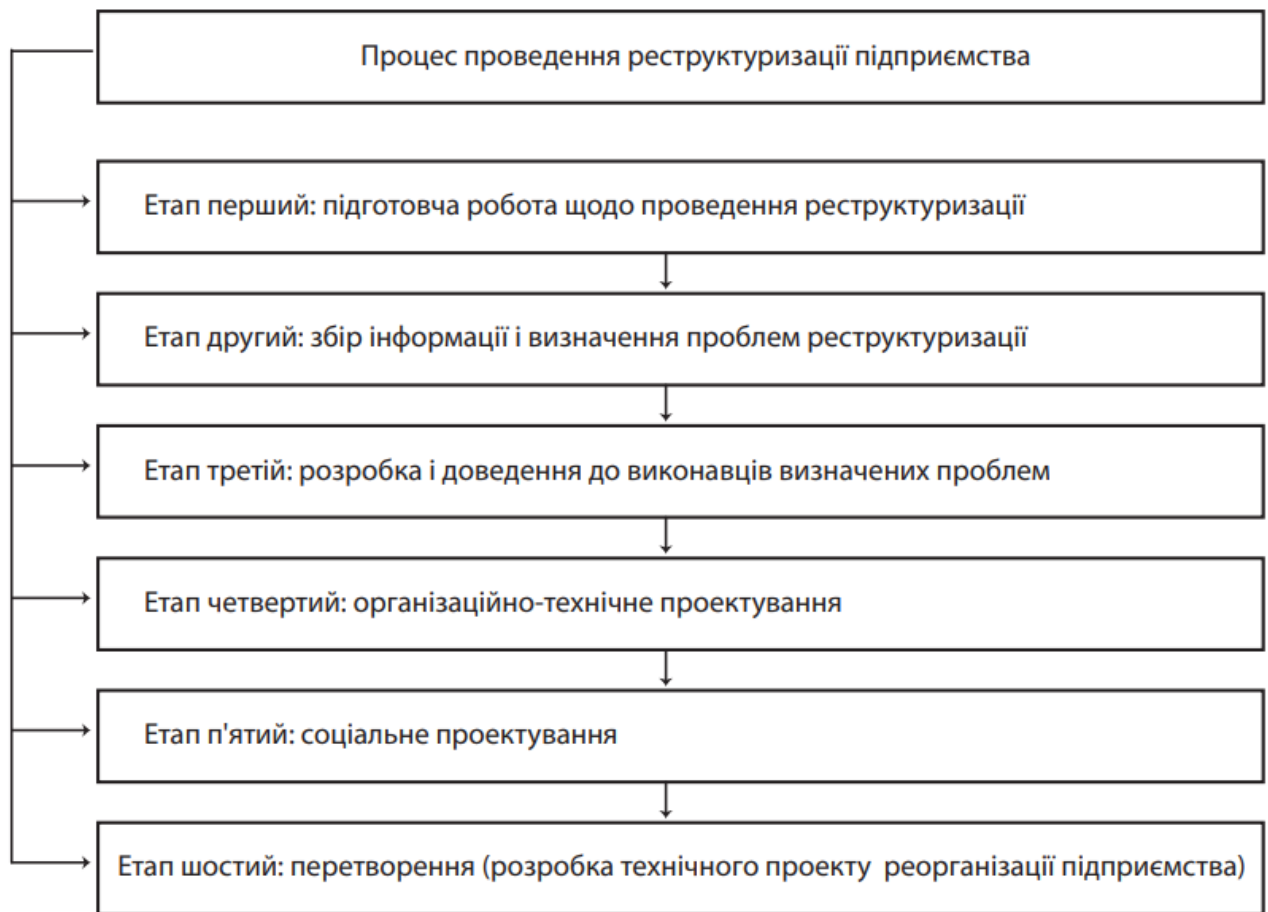


Рис. 3.1. Процес проведення реструктуризації підприємства

Надалі більш досконало розглянемо наведені етапи процесу реструктуризації.

Етап перший: підготовча робота щодо проведення реструктуризації.

Основне значення для успішної реалізації програми реструктуризації на практиці її ефективності мають мобілізація, організація і створення зацікавленості працівників (ініціаторів проекту), що будуть її здійснювати. При цьому необхідно постійно враховувати те, що реструктуризація підприємства є процесом не тільки організаційно технічним, а й соціальним, що зачіпає інтереси різних груп: власників, керівництва і працівників підприємства. Результатами робіт на даному

етапі повинні стати розробка для всієї організації своєрідного «дозволу на проведення реструктуризації», що передбачає наступні види робіт: формування організаційної структури проектної групи (відділу), розробка положення про відділ, що буде безпосередньо займатися перебудовою, план заходів щодо проведення першого етапу реструктуризації.

У табл. 3.1 запропоновано ряд заходів щодо забезпечення проведення першого етапу реструктуризації [15, с. 111].

*Таблиця 3.1*

**Заходи щодо забезпечення проведення першого етапу реструктуризації на підприємстві[47-49]**

Завдання	Запропоновані заходи
Навчання і надання інформації групі з реорганізації	При переконаності співробітників у необхідності заходу вони активно беруть участь у перетвореннях
Залучення до участі у проекті, згода в керівній ланці	Учасники зацікавлено підтримують зміни й активно надають необхідну інформацію для планування
Стимулювання і підтримка	Надання допомоги при адаптації і врахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей
Переговори і угоди	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання опору
Кадрові перестановки і призначення	Опір відносно швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат
Приховані і явні заходи примусу	Погроза санкцій заглушає опір, уможливорює швидку реалізацію проекту

Завдання менеджменту підприємства на першому етапі – сформувати і навчити проектну управлінську групу методології проведення реструктуризації; забезпечити керівництво і підтримку даного проекту.

Етап другий: збір інформації і визначення проблем.

Завдання даного етапу – дослідження ринку товарів чи послуг, які потребує споживач, зокрема:

- формується клієнтура (споживачі), визначаються їхні довгострокові і поточні потреби;
- визначаються види діяльності, які не є перспективними і які необхідно ліквідувати, та перспективні напрями в діяльності підприємства, уточнюються необхідні ресурси, обсяги і періодичність випуску нової продукції чи надання послуг;
- проводиться систематизація процесів реструктуризації.

На даному етапі важливим є проведення маркетингових досліджень з метою систематизації запитів і побажань споживачів і обґрунтування доцільності заходів з реструктуризації підприємства, які безпосередньо орієнтовані на задоволення споживчого попиту та забезпечення ефективних і безвідмовних каналів зв'язку і взаємодії з постачальниками.

У табл. 3.2 визначено рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства.

*Таблиця 3.2*

**Рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства**

Завдання	Запропоновані заходи
1	2
Виявлення поточних і перспективних інтересів споживачів	Моделювання поведінки споживачів на ринку
Планування і вимірювання необхідних заходів	Метод вимірів і оцінок. Аналіз тимчасових циклів
Вибір суб'єктів і об'єктів управління	Моделювання процесів
Розробка моделі поточного стану підприємства	Моделювання процесів
Виявлення видів діяльності організації	Моделювання процесів. Вартісний аналіз
Модель розширення меж розвитку з орієнтацією на процеси споживачів	Моделювання процесів. Інтеграція з постачальниками і програмування партнерства
Карта ресурсів	Облік витрат за видами діяльності

Продовження табл. 3.2

1	2
Формування організації структури управління	Моделювання процесу. Аналіз виробничого процесу. Складання організаційної схеми
Виявлення пріоритетних видів діяльності підприємства	Аналіз ефективності нового виду діяльності чи продукту

Етап третій: розробка і доведення до виконавців визначених проблем.

Завдання цього етапу – розробка такого бачення проблем, яке здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити:

- основні і допоміжні види діяльності, які будуть охоплені процесом реструктуризації, порядок, в якому вони будуть виконуватися;
- необхідні ресурси;
- специфічні завдання з поліпшення нововведень;
- сильні та слабкі сторони кожного виду діяльності;
- рівень взаємодії з діловими партнерами, споживачами, постачальниками, стратегічними союзниками;
- шляхи доведення концепції реструктуризації до всіх працівників.

На цьому етапі розробляється оцінка впливу кожної операції процесу реструктуризації на одержання кінцевого результату; проводиться порівняння процесу реорганізації усередині підприємства і рівня управління ними в аналогічних підприємствах та виявлення аналогічних показників їхньої діяльності та основних розходжень в процесах; можливості використання кращих елементів і прийомів; визначення факторів, що гальмують проведення реструктуризації.

В межах третього етапу запропоновано розглянути завдання реструктуризації, які повинні бути розподілені за відповідними етапами робіт (табл. 3.3).

### Завдання та заходи розробки і доведення до виконавців визначених проблем

Завдання	Запропоновані заходи
Розуміння структури процесу	Аналіз трудового процесу
Розуміння розвитку процесу	Аналіз трудового процесу
Виявлення значимих операцій	Оціночний аналіз процесу. Аналіз тимчасових циклів
Порівняння рівнів розвитку аналогічних компаній	Порівняння своїх досягнень і недоліків з досягненнями і недоліками аналогічних компаній
Впровадження стимулюючих факторів	Аналіз трудового процесу
Оцінка можливостей удосконалення процесу	Аналіз тимчасових циклів
Оптимізація схеми процесу з урахуванням інтересів споживачів і замовників	Концептуальне бачення Інтеграція з постачальниками програми партнерства
Ідеальне функціонування з урахуванням інтересів усіх учасників процесу	Концептуальне бачення
Інтегрування інтересів внутрішніх і зовнішніх учасників процесу	Концептуальне бачення
Поетапне прогнозування реорганізації	Концептуальне бачення

Етап четвертий: організаційно-технічне проектування.

Завдання етапу – розробка технічної характеристики процесу реструктуризації, при якому надається опис технології, планів, систем і видів контролю, які доцільно використовувати у процесі реструктуризації; складаються попередніх планів систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей підприємства. При реалізації даного етапу удосконалюються існуючі зв'язки та розподіл обов'язків всередині організації, визначаються нові координаційні механізми різних видів діяльності, ліквідуються дублюючі функції та зайві інформаційні потоки і операції з їхнього узгодження. Конкретні заходи з технічного оснащення запропоновано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Заходи на етапі організаційно-технічного проектування

Завдання	Запропоновані заходи
Модель взаємин суб'єктів і об'єктів	Інформаційне проектування
Перегляд зв'язків процесу	Аналіз трудового процесу
Інструменти й інформатика	Інформаційне проектування. Вимір і оцінка інформації
Об'єднання інтерфейсів та інформації	Інформаційне проектування
Оцінка варіантів	Інформаційне проектування
Поліпшення режиму контролю	Інформаційне проектування
Модулювання	Інформаційне проектування
Розміщення обраних модулів	Інформаційне проектування
Застосування технологій	Інформаційне проектування Стратегічна автоматизація
Реалізація плану	Управління процесом

Етап п'ятий: соціальне проектування.

Метою даного етапу є виявлення соціальних аспектів процесу реорганізації, при якому здійснюється опис підприємства, його кадрового складу, характеру робіт, кар'єри, стимулів, які використовуються у період реструктуризації, створюється план взаємодії соціальних і технічних елементів, складаються плани по найму працівників, навчанню та розміщенню персоналу. Під час цього етапу визначаються:

- технічні та трудові ресурси, які необхідні для проведення реорганізації;
- можливості для термінової реалізації програми;
- цілі та заходи в соціальній сфері;
- нові обов'язки працівників та програми навчання;
- перешкоди;
- новий вигляд підприємства.

Етап соціального проектування є дуже важливим для підприємства, оскільки від позитивного сприйняття і проведення реорганізаційних процедур



персоналом буде залежати швидкість та результативність реструктуризації.

На даному етапі важливим елементом є проведення необхідних змін в розподілі обов'язків, повноважень, кваліфікації з метою надання можливостей персоналу поліпшити свою діяльність при виконанні поточних і проєктованих обсягів робіт. При цьому розробляється набір вимог до навичок, знань і орієнтації персоналу, які необхідні для процесів, що реорганізуються; вирішуються питання погодженості характеристик поточних видів робіт і тих, котрі необхідно буде виконувати, виявляються нові види робіт і нові групи виконавці; визначаються труднощі при переході від старого типу робіт до нового.

У випадку, коли окремі види робіт не відповідають вимогам оновленого процесу, повинні формуватися нові групи виконавців. При цьому варто визначити обсяги відповідальності з управління виробництвом і розвитком персоналу, виявити керівників груп першого і другого рівнів управління організації і нову організаційну структуру управління.

При проведенні реструктуризації доцільно використовувати різні способи мотивації праці персоналу підприємства, а саме: доплати, надбавки до заробітної плати, що засновані на знаннях і професійній кваліфікації. Формування системи стимулювання і доведення її результатів до всіх учасників проєкту є найважливішим компонентом програми реорганізації. Практика свідчить, що багато проєктів реорганізації не досягли результату через відсутність ефективних змін в управлінні персоналом. Тому, стосовно до кожного працівника, потрібно визначати очікувану участь і ефективні комунікації у процесі проведення реорганізації.

Для ефективної реалізації програми реструктуризації доцільною та необхідною є розробка планів соціальних заходів, в тому числі, комплектування робочої сили, навчання і кадрові перестановки, визначення відповідальності власника, керівника організації та керівника проєкту реструктуризації. У табл. 3.5 визначено заходи, які варто застосовувати в ході проведення соціального проєктування.

*Таблиця 3.5*

### Заходи, які варто застосовувати в ході проведення соціального проектування

Завдання	Запропоновані заходи
Можливість контактів споживача і персоналу	Надання повноважень персоналу. Кваліфікаційна матриця нових вимог
Характеристика за видами робіт	Кваліфікаційна матриця
Оцінка нових робочих місць, груп	Створення бригад. Бригади і самоврядування
Визначення кваліфікацій і вимог до кадрового складу	Кваліфікаційна матриця
Характеристика чинної структури управління	Організаційна перебудова
Окреслення меж організації	Організаційна перебудова. Формування структури управління підприємства
Зміни в характері робіт персоналу	Кваліфікаційна матриця
Моделювання кар'єри персоналу	Кваліфікаційна матриця
Організаційна модель перехідного періоду	Організаційна перебудова виробничої структури
Модель зміни програми управління	Зміна в системі управління
Модель стимулювання персоналу	Винагорода персоналу і стимули
Реалізація плану	Управління проектом

Етап шостий: перетворення (розробка технічного проекту реорганізації).

Мета даного етапу – розробка експериментальної версії закінченого виробничого реорганізаційного проекту. При реалізації даного етапу керівництву підприємства та керівнику проекту варто врахувати ключові питання, як можуть виникнути при розробці даного проекту, зокрема механізми, які необхідно розробити для вирішення неочікуваних проблем; гарантії збереження підприємства в період переходу; засоби, які можуть бути використані для реорганізації організації в цілому.

Методи управління, які можна застосовувати при виконанні завдання етапу реорганізаційних перетворень, показані у табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

### Запропоновані заходи на етапі реорганізаційних перетворень

Завдання	Запропоновані заходи
Завершення моделі діяльності підприємства	Моделювання процесу
Розробка технічного проекту	Інформаційне проектування
Розробка планів іспитів апаратури і роботи в аварійному режимі	Календарне планування
Оцінка персоналу	Кваліфікаційні матриці
Проектування системи	Інформаційне проектування
Навчання персоналу	Створення бригад. Своєчасне навчання
Експериментування з новим процесом	Системи зворотного зв'язку
Удосконалення і перетворення	Створення системи контролю
Постійне удосконалення	Постійне коригування процесу Вимір проведених робіт і управління проектом

Оцінка реорганізаційних змін на кожному етапі та після завершення всіх заходів щодо реструктуризації здійснюється на основі визначеної системи кількісних та якісних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Отже, запропонований технологічний процес проведення реструктуризації з деталізацією реорганізаційних процедур на кожному етапі процесу дозволить керівництву підприємства здійснити всі процедури, вийти з кризового стану і підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку.

### 3.3. Розробка соціально-психологічних заходів роботи з персоналом

Соціально-психологічна напруженість в колективі підприємства зазвичай виникає через відсутність бачення перспектив розвитку підприємства, страху перед можливим скороченням. Тому, окрім реалізації своїх прямих функціональних обов'язків, від служби персоналу вимагається організувати підтримку змінам в умовах несприятливої кадрової ситуації. Крім того, служба персоналу істотно обмежена часовими рамками – антикризові заходи повинні

здійснитися в стислі терміни.

В таких обставинах служба персоналу підприємства повинна здійснити наступні дії:

– запропонувати створення тимчасових цільових робочих груп для вирішення проблем по різних напрямках. Наприклад, формування маркетингової стратегії, розробка нових напрям діяльності, скорочення дебіторської заборгованості, реалізація надмірних запасів ТМЦ різної ліквідності, складання матеріального довідника і уніфікації матеріалів, і інші;

– сформулювати: порядок формування груп (склад групи, розподіл ролей), порядок роботи груп (цілі, вимоги до результату, терміни виконання, точки контролю, механізми сумісності з основною діяльністю), систему винагороди(бюджети, преміювання за результатами), механізми впровадження; і забезпечити координацію діяльності груп;

– переглянути систему оплати праці служби продажів на предмет залежності їх доходу від досягнення поставлених цілей по продажах (по регіонах, по клієнтах, по продуктах, за об'ємами продажів з фіксованих рівнем рентабельність, по прибутковості і так далі);

– розробити і реалізувати пакет положень по цільовому стимулюванню ініціатив в господарській діяльності підприємства. Наприклад, таких як, залучення клієнтів, пошук сторонніх замовлень на реалізацію додаткових послуг, реалізація неліквідних запасів ТМЦ і інші. Будь-яка людина на підприємстві повинна отримати можливість проявити себе в реалізації антикризових заходів і отримати адекватну винагороду;

– експертно оцінити кадровий склад підприємства на предмет можливості використання співробітників для вирішення нових завдань. Особливо цікава інвентаризація спеціальностей по базовій і додатковій освіті. Наприклад, на одному з підприємств був виявлений водій, який самостійно (без відома і допомоги підприємства) заочно вчився на останньому курсі економічного ВНЗ. Природно йому було запропоновано перейти у фінансовий відділ на кращих умовах. Також, необхідно оцінити і сімейний стан співробітників (кількість дітей,

місце роботи чоловіка) для визначення порядку черги скорочення, якщо це знадобиться;

– забезпечити вивільнення надмірних працівників підприємства. Для цього доцільно посилити контроль над трудовою дисципліною і запропонувати замінюваним працівникам пенсійного віку добровільний відхід на сприятливих умовах. На одному з підприємств, наприклад, під вивільнення пенсіонерів був віднесений на весняний період (час збільшення активності робіт на присадибних ділянках) з пропозицією компенсації у розмірі трьох окладів з перекладом в статус «почесного працівника підприємства» і перейняттям на себе відповідних зобов'язань (згідно зі встановленим статусом);

– експертним шляхом, спільно з керівниками підрозділів, визначити перелік ключових фахівців підприємства та сформувати механізми їх утримання. Наприклад, можна, укласти з ними індивідуальні трудові контракти, що істотно виділяють їх по оплаті праці і соціальному пакету з числа звичайних фахівців;

– сформувати резерв кадрів і цілеспрямовано готувати перспективних співробітників для зайняття посад рідкісних фахівців пенсійного і передпенсійного віку. Найбільший результат приносить постановка молодих співробітників у безпосереднє підпорядкування «замінюваним» фахівцям, з перекладом останніх (у міру задовільного освоєння молодим співробітником нових обов'язків) на посаду внутрішнього консультанта;

– у разі проведення реструктуризації або виведення непрофільних підрозділів, необхідно переглядати організацію праці і формувати нові плани по праці, виявляючи незадіяних працівників і скорочуючи їх чисельність безпосередньо або шляхом перекладу в непрофільні підрозділи, що виводяться з підприємства. Переглянути тарифи по оплаті праці, виходячи із співвідношення «внутрішньої цінності» посад, що змінилося, а також сформувати механізм оцінки результатів діяльності департаментів і окремих співробітників для об'єктивнішого розподілу преміальної частини;

– забезпечити інформаційну підтримку змін, як усередині підприємства, так і в міських ЗМІ, «знімаючи» соціально-психологічну напруженість і

підтримуючи імідж компанії, що оновлюється і розвивається.

Ці заходи служби персоналу є першочерговими та необхідними в підтримці антикризового управління. Зазвичай не всі служби персоналу готові оперативно діяти в кризових ситуаціях, частенько, просто через відсутність досвіду. У таких випадках підприємству в умовах кризи можуть допомогти у виході з кризи консультанти та навчити службу персоналу оптимально діяти в періоди змін і розвитку бізнесу.

У зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом.

Для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства та фахівцеві з персоналу, а саме:

- підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку;
- оптимізувати потоки інформації на підприємстві;
- формувати корпоративну культуру та підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника;
- консолідувати енергію та здійснювати колективний пошук рішень.

ТОВ «Спецбудінвест-17» доцільно направляти кадрову політику на виявлення перспективних та ініціативних працівників, а також надавати їм змогу підвищувати кваліфікацію. Для цього доцільно налагоджувати співробітництво з навчальними та консультаційними центрами, що займаються підготовкою спеціалістів нових професій. Також слід використовувати систему безперервного навчання і підвищення професіоналізму не лише працівників, а й управлінців.

Нова соціально-економічна ситуація потребує формування на підприємстві постійно діючої системи навчання кадрів, яка упорядкована за змістом, методами,

формами навчання, професійно-кваліфікаційними вимогами порівняно з потребами всіх рівнів підприємства.

Навчання представляє собою змістовний пошук шляхів збереження та підвищення конкурентоздатності, ефективності діяльності підприємства, а також активізації інноваційної діяльності в умовах технологічної та ринкової невизначеності.

Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути організовано на ТОВ «Спецбудінвест-17» за наступними напрямками:

- посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;
- підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади;
- підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;
- цільове підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

В даний час від кожного працівника ТОВ «Спецбудінвест-17» потрібна компетентність не тільки в здійсненні обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на всього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане економічне навчання кадрів.

Навчання персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» необхідно направити на те, щоб підвищувалась продуктивність праці, строго дотримувалися порядок та дисципліна на підприємстві, а також велася рішуча боротьба з пияцтвом, дармоїдством, злочинністю.

У плані соціально-економічного розвитку ТОВ «Спецбудінвест-17» повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У кожному трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре оформлені аудиторії і кабінети.

ТОВ «Спецбудінвест-17» можна запропонувати скласти план-графік заходів із вдосконалення ефективності формування і використання персоналу

(табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**План-графік заходів із вдосконалення ефективності формування і використання персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17»**

Заходи	Відповідальний	Строки виконання
1. Створення відділу маркетингу персоналу	Директор підприємства	03.2023-06.2023
2. Організація та проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій, виїзних занять, курсів з підвищення кваліфікації	Директор підприємства	03.2023-06.2023
3. Проведення комплексного оцінювання професійної компетентності персоналу підприємства	Директор підприємства	03.2023-06.2023

Далі проведемо оцінку економічної ефективності заходів, запропонованих ТОВ «Спецбудінвест-17» для вдосконалення ефективності формування і використання персоналу.

### **3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

ТОВ «Спецбудінвест-17» можна запропонувати систематично проводити підвищення кваліфікації персоналу, яке є способом підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Підвищення кваліфікації є результатом діяльності підприємства. Спеціально організоване навчання дозволяє досягти мети за більш короткий термін.

Підвищення кваліфікації скеровано на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання професійної майстерності.

На курси варто направити начальника відділу кадрів та комерційного директора ТОВ «Спецбудінвест-17». Тривалість курсів повинна бути не більше тижня.

Середня ціна курсів з підвищення кваліфікації в м. Києві становить 2800 грн.



Для визначення спроможності ТОВ «Спецбудінвест-17» в підвищенні кваліфікації начальника відділу кадрів та комерційного директора, розрахуємо суму витрат на оплату курсів з підвищення кваліфікації.

Розмір необхідних витрат на проходження курсів з підвищення кваліфікації визначаємо наступним чином:

$$V_{\text{факт}} = \text{Кількість осіб} \times \text{Ціна курсів} \quad (3.1)$$

Таким чином, розмір необхідних витрат на проходження двох працівників підприємства (начальника відділу кадрів та комерційного директора) курсів з підвищення кваліфікації, складатиме:

$$V_{\text{факт}} = 2 \times 2800 = 5600 \text{ (грн.)}$$

ТОВ «Спецбудінвест-17» має можливість витратити 2% від чистого прибутку на підвищення кваліфікації персоналу.

За даними Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) підприємства (Додаток Ж) за 2021 рік чистий прибуток складав 399,3 тис. грн.

Таким чином, сума витрат на підвищення кваліфікацію персоналу, яку підприємство спроможне здійснити, буде складатиме:

$$V_{\text{можл.}} = \frac{399,3 \cdot 2\%}{100\%} = 8,0 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, підприємству вистачає коштів на навчання персоналу на курсах з підвищення кваліфікації, так як сума витрат, необхідна для їх оплати (5600 грн.), є меншою, ніж сума витрат, яку підприємство спроможне здійснити (8 тис. грн.).

Отже, ТОВ «Спецбудінвест-17» слід направити начальника відділу кадрів та комерційного директора для проходження курсів з підвищення кваліфікації, що підвищить ефективність їх роботи у майбутньому та принесе підприємству додатковий прибуток. Підприємство спроможне понести витрати на підвищення кваліфікації персоналу.

Результатом вдосконалення кадрового ресурсу підприємства за такою системою повинна стати прийняття економічно грамотних рішень на всіх рівнях і на цій основі – збільшення обсягів валового та чистого прибутку підприємства, а також підвищення його ефективності.

Генеральний директор ТОВ «Спецбудінвест-17» повинен знати задачі та функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Таким чином, рекомендовані заходи щодо поліпшення кадрової політики дозволять підвищити задоволеність співробітників роботою, а також поліпшать ефективність формування і використання персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17».

При звільненні вакансії на ТОВ «Спецбудінвест-17» може бути ухвалене рішення про: добір кандидата із числа резерву на заміщення посади, добір кандидата із числа працівників підприємства, або про залучення кандидата із зовнішніх джерел (рис. 3.2).

Скорочення плинності кадрів є найважливішою економічною й соціальною проблемою. Плинність досить дорого коштує кожній організації та суспільству в цілому. При розробці програми усунення зайвої плинності необхідно також провести порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і втрат через зайвий рівень плинності.

Керівництву ТОВ «Спецбудінвест-17» в цьому випадку слід робити так само, як і з фінансуванням кожної іншої бізнес-ідеї – якщо витрати на вирішення проблеми перевищують економічний ефект від зниження плинності, можливий пошук інших, більш «дешевих» варіантів удосконалення роботи з персоналом.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Вільна вакансія та необхідність добору кандидатури на її заміщення
--

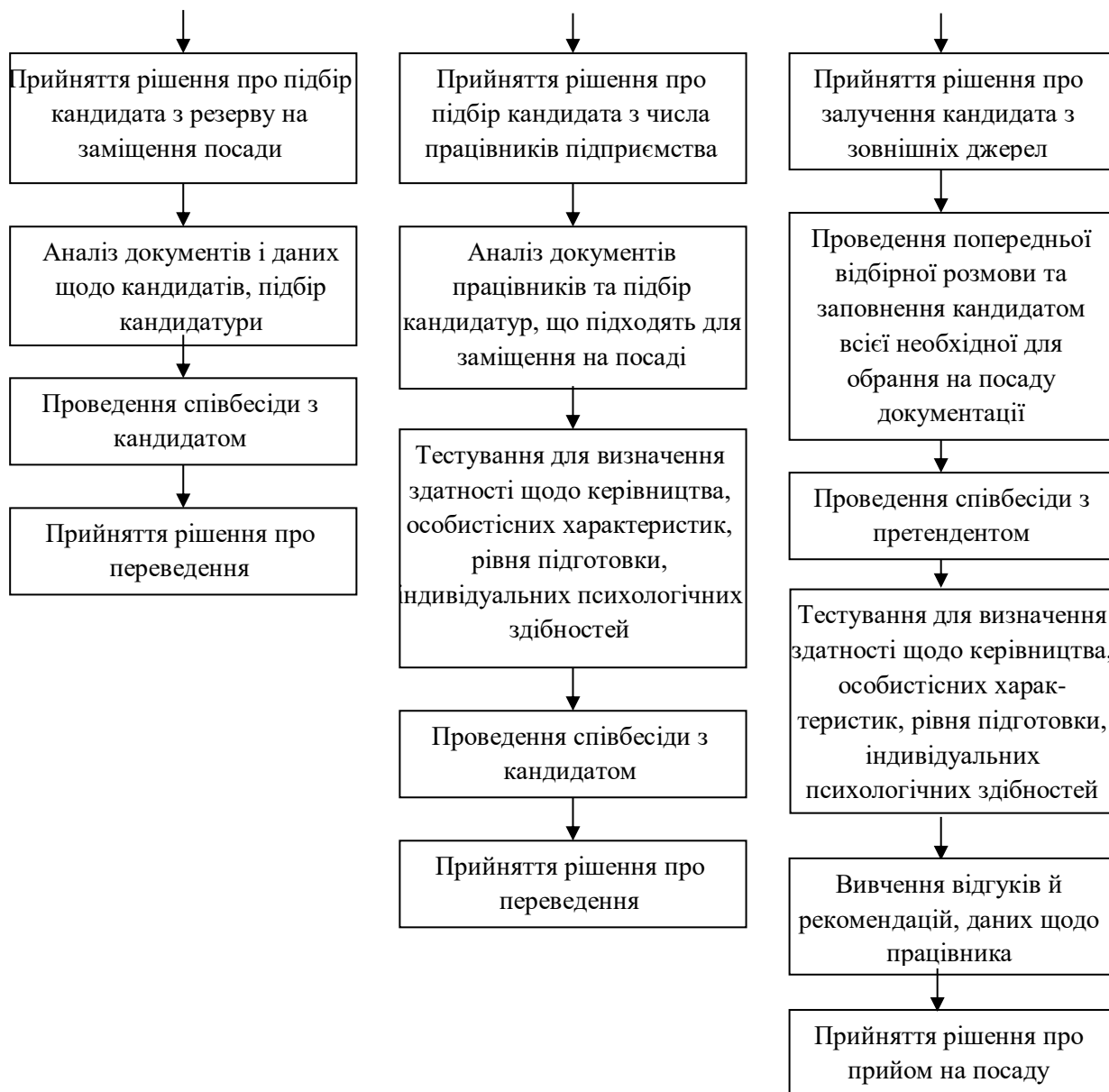


Рис. 3.2. Варіанти управлінських рішень при доборі претендента на звільнену посаду

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, що пред'являються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни.

Якщо поліпшити умови праці, підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці на підприємстві, то воно буде мати можливість значно підвищити ефективність формування і використання персоналу. Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

Для розвитку ТОВ «Спецбудінвест-17» висувуються високі вимоги до рівня професіоналізму, компетенції та кваліфікації персоналу, а саме:

- здатність приймати рішення;
- комерційна та ділова орієнтація;
- вміння працювати з інформацією;
- системне мислення, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність;
- здатність до навчання;
- готовність до змін;
- організаторські та комунікативні здібності;
- здатність до співробітництва;
- переконання.

Отже, важливою передумовою для більш ефективного відтворення трудового потенціалу на ТОВ «Спецбудінвест-17» є створення сприятливих умов для більш повного використання, у першу чергу, особистого трудового потенціалу. Важливо впровадити на кожному підприємстві такі системи матеріального і морального заохочення, так побудувати відносини в колективі, щоб психологічний клімат сприяв розкриттю творчої активності і працездатності кожного працівника, а в кінцевому результаті – підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Витрати на впровадження перелічених заходів щодо управління персоналом ТОВ «Спецбудінвест-17» наведемо в табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення**

### управління персоналом ТОВ «Спецбудінвест-17»

Заходи	Кількість затрачених коштів на 2022 рік, грн.
Створення відділу маркетингу персоналу	58000,00
Організація проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій	10200,00
Організація проведення виїзних занять	3800,00
Курси з підвищення кваліфікації	5600,00
Разом:	77600,00

Як бачимо, для впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності формування і використання персоналу у ТОВ «Спецбудінвест-17» підприємству необхідно витратити 77600,00 грн.

Припустимо, що в результаті впровадження запропонованих заходів щодо ефективності формування і використання персоналу у ТОВ «Спецбудінвест-17» підприємство збільшить обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20%.

Отже, в 2022 році сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Спецбудінвест-17» складатиме:

$$\text{ЧД}_{2022} = 1706,1 + (1706,1 \cdot 0,20) = 2047,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Припустимо, що адміністративні витрати, витрати на збут, інші фінансові доходи, інші доходи, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі та інші витрати підприємства в 2022 році залишаться на рівні 2021 року.

Суму витрат на ефективності формування і використання персоналу відобразимо у складі інших витрат. Тоді сума інших витрат в 2022 році складатиме:

$$26,7 + 77,6 = 104,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Оцінку ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Спецбудінвест-17» проведемо в табл. 3.9.

*Таблиця 3.9*

### Оцінка ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Спецбудінвест-17»

Стаття	2021 рік, тис. грн.	2022 рік (план), тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1706,1	2047,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(817,9)	(982,7)
Валовий прибуток	888,2	1064,6
Адміністративні витрати	(184,7)	(184,7)
Витрати на збут	(125,4)	(125,4)
Інші операційні витрати	(152,1)	(152,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності	426,0	602,4
Інші витрати	(26,7)	(104,3)
Фінансовий результат до оподаткування	399,3	498,1
Податок на прибуток	(0)	(89,7)
Чистий прибуток (збиток)	399,3	408,4

Таким чином, завдяки впровадженню заходів щодо ефективності формування і використання персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» можна припустити, що підприємство в 2022 році збільшить розмір чистого прибутку на 9,1 тис. грн. ( $408,4 - 399,3 = 9,1$ ).

Отже, впровадження заходів щодо ефективності формування і використання персоналу підприємства забезпечить зростання позитивних фінансових результатів ТОВ «Спецбудінвест-17».

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Вивчивши кадрову політику та способи управління персоналом в умовах кризи, з'ясовано, що кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку організації. У сучасних умовах організація може бути конкурентною лише за умов ефективного та раціонального управління людськими ресурсами, якішим інструментом якого може стати кадрова політика. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них.

Значення ефективного управління персоналом підприємства в умовах кризи підвищується. Кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні.

Дослідивши систему управління кадровим потенціалом підприємства, з'ясовано, що розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможних позицій та економічному розвитку. Таким чином, кадровий потенціал дозволяє здійснювати оцінку у вартісних категоріях, яка особливо актуальна, так як допомагає отримати реальне уявлення про роль кадрового ресурсу в економічному розвитку українських підприємств.

Провівши аналіз основних показників діяльності ТОВ «Спецбудінвест-17» за 2019-2021 роки, в роботі було з'ясовано, що чистий дохід від реалізації послуг підприємства мав тенденцію до зростання. Чистий прибуток підприємства в 2021 р. порівняно з 2019 р., а порівняно з 2020 р., навпаки, зменшився. Зростання чистого прибутку є позитивним для підприємства, а його зниження – негативним. Найбільшу частину в майні ТОВ «Спецбудінвест-17» протягом 2019-2021 років займали оборотні активи, а найменшу – необоротні активи. найбільшу частину в джерелах формування майна ТОВ «Спецбудінвест-17» займав власний капітал, а найменшу – позиковий капітал. Розмір власного капіталу підприємства збільшився.

Провівши аналіз показників ліквідності ТОВ «Спецбудінвест-17», в роботі було з'ясовано, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним.

Провівши аналіз показників рентабельності ТОВ «Спецбудінвест-17» за 2019-2021 роки, в роботі було з'ясовано, що вони знижувались. Це свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Проаналізувавши систему управління персоналом на ТОВ «Спецбудінвест-17», в роботі було з'ясовано, що він працює сумлінно та чесно, дотримується дисципліни праці, своєчасно та точно виконує розпорядження власника підприємства. ТОВ «Спецбудінвест-17» піклується про своїх працівників, створюючи їм гідні умови праці. Одним з ключових елементів політики підприємства є спрямованість на пріоритет життя та здоров'я людей. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності.



Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівника підприємства зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

Вдосконалення політики оплати праці на ТОВ «Спецбудінвест-17» повинно відбуватися в результаті оцінки величини робочої сили, в основі якої лежить вартість життєвих благ і послуг, необхідних для нормального життя працівника та членів його сім'ї, проте підвищення заробітної плати повинно природно ґрунтуватись на підвищенні продуктивності праці.

Важливим фактором результативності роботи підприємства є мотивація його персоналу. На ТОВ «Спецбудінвест-17» до заходів мотивації підприємства належать: заробітна плата, премії та винагороди, надбавка за інтенсивність роботи, надання додаткових відпусток, відпочинок на базі підприємства, а також надання путівок на відпочинок та безкоштовне медичне обслуговування. Премії та різноманітні винагороди виплачуються за результатами роботи кожного працівника ТОВ «Спецбудінвест-17» встановлює надбавки за високу професійну майстерність.

Важливе місце в системі матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» повинні займати виплати премій та винагород. Премії повинні виплачуватися на підприємстві за виконання конкретних завдань, поставлених перед працівниками, враховуючи кінцеві результати роботи підприємства у відсотках до посадових окладів працівників.

Обчислення виконання показників преміювання на ТОВ «Спецбудінвест-17» повинне виконуватись на підставі виконання плану обсягів реалізації продукції, за не перевищення плану витрат в основній діяльності підприємства та здійснюватися наростаючим підсумком з початку року.

Винагорода за вислугу років працівників повинна виплачуватися на ТОВ «Спецбудінвест-17» щомісячно разом із заробітною платою відповідного місяця у відсотках до місячної тарифної ставки, посадового окладу. Винагорода за

вислугу років залежить від безперервного стажу роботи працівника на підприємстві.

Винагорода за вислугу років повинна виплачуватися працівникам підприємства, оформленим на постійну роботу по строковому трудовому договору або на тимчасову роботу, але тим, які працюють не менше одного року.

Для удосконалення системи мотивації на ТОВ «Спецбудінвест-17» також можна запропонувати здійснювати мотивацію вільним часом або впровадити модульну систему компенсації вільним часом. На ТОВ «Спецбудінвест-17» ця форма мотивації не одержала поширення. Це свідчить про необхідність впровадження на підприємстві системи компенсації вільним часом, яка в майбутньому принесе позитивні результати.

Для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними мотивами розвитку, крім підвищення зарплати, є кар'єрне зростання, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі діяльності. Важливу річ відіграє мотивація внесення в роботу передових ідей, інновацій, що покращить роботу підприємства.

Керівництву ТОВ «Спецбудінвест-17», по-перше, доцільно змінити власні погляди на роль мотивації та перетворити її допоміжного засобу досягнення результату на мету розвитку та діяльності персоналу. По-друге, керівництву в своїй діяльності постійно необхідно забезпечувати оптимальне поєднання принципів загального та специфічного підходів до мотивації персоналу. По-третє, обов'язковим в практичній діяльності є врахування ступеня розвитку підприємства з позицій можливостей застосування мотиваційного механізму управління персоналом.

Для виживання в мінливому середовищі підприємству необхідний потужний інструментарій, такий як антикризове управління. Адже антикризове управління націлене на реалізацію заходів щодо підвищення ефективності діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Реалізація антикризового управління персоналом має здійснюватися системно, із урахуванням стану та тенденцій розвитку ринку праці та внутрішніх потреб функціонування та розвитку підприємства. Поєднати це дозволяє розроблення антикризових заходів та методів управління персоналом підприємства, які мають забезпечити ефективну реалізацію усіх напрямів антикризового управління персоналом підприємства, в тому числі таких як: мотивація персоналу, підвищення лояльності персоналу, поєднання завдань індивідуального та організаційного розвитку.

Для економіки України стратегія управління персоналом є однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського потенціалу. Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем відповідності його співробітників робочим місцям, оскільки ця умова є визначальною в досягненні цілей свого розвитку.

Ефективний розвиток підприємства полягає в системному підході до стратегії управління персоналом. Кадрова політика створена для злиття зусиль всього персоналу підприємства для вирішення поставлених завдань. В аспекті сучасної інноваційної економіки в епоху цифрової революції кадрова політика повинна збігатися з концепцією розвитку підприємства і розглядатися як важлива стратегія ефективного управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Структурні ефективної адаптації персоналу *Молодий вчений*. 2016 р. № 12.1 (40). С. 640–646.
2. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
3. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77–82.
4. Гавриш О.А. Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 582 с.
5. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
6. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.
7. Данилко В.К., Гриценко О.І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 2. С. 167–174.
8. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231–238.
9. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Національна економіка*. 2018. № 2. С. 67–71.
10. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 92–95.
11. Економічний аналіз : навч. посіб. / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та інші / за ред. Н. А. Волкової. Одеса: ОНЕУ, 2015. 310 с.

12. Євтушенко Г.І. Менеджмент персоналу : навч.-метод. комплекс / Євтушенко Г.І., Канцур І.Г. Ірпінь, 2012. 328 с.
13. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86–90.
14. Занора В.О. Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. *Інтегровані бізнесструктури: моделі, процеси, технології*. 2016. № 11. С.110–112.
15. Зленко А.М. , Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38.
16. Карпов А.В. Технології управління розвитком персоналу. Підручник Москва : Проспект, 2017. 416 с.
17. Касіч-Пилипенко Т.М., Дяченко А.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
18. Кмитюк Т.Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка*. 2013. № 22. С. 152–156.
19. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75–80.
20. Коваленко М.В. Особливості антикризового управління персоналом на інноваційній основі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3582/1>
21. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Типологія конфліктних особистостей та алгоритм взаємодії з ними в робочому процесі. *Економіка харчової промисловості*. 2019, Т. 4, 11. С. 45–51.

22. Корсікова Н.М., Козак К.Б., Дьяченко Ю.В. Стратегічні напрями управління персоналом в системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.
23. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.
24. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151–154.
25. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.
26. Матросов О.Д., Михайлик С.В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 22(995). С. 110-113.
27. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
28. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
29. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє*. 2018. № 8, том 2. С.218-222.
30. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
31. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посіб. / В.М. Микитюк, Т.М. Паламарчук, О.П. Русак; за ред. В.М. Микитюка. Житомир : Рута, 2018. 440 с.
32. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / За заг. ред. Мошека Г.Є. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
33. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
34. Погорелова Т.О., Юрченко В.А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник НТУ «ХПІ»*.

2015. № 26 (1135). С. 96–102.

35. Польшина І.М. Оцінка персоналу як важлива ланка його мотивації. *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 155–157.

36. Портна О.В., Єршова Н.М. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Київ : Патерик, 2015. 312 с.

37. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.

38. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

39. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91–95.

40. Синькевич Н.І. Економічний аналіз : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с.

41. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.

42. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. Розробка / авт. кол.: В.М. Мартиненко, Ю.Д. Древаль, Ю.В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

43. Черниш С.С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.

44. Чобіток В.І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. № 3.3 (Вип.18). С. 145–147.

45. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151.

46. Afzal, Maria & Ansari, Amirul. (2022). Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 10.1007/978-981-16-3945-6\_21.

47. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.

48. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: 192 Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.

49. Bregas, J., Heberle, K., Nagels, F. (2022). Remote Assessment Center. In: *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2)



# ДОДАТКИ

## Додаток А

Структура персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» за освітою наведена на рис. 2.2.

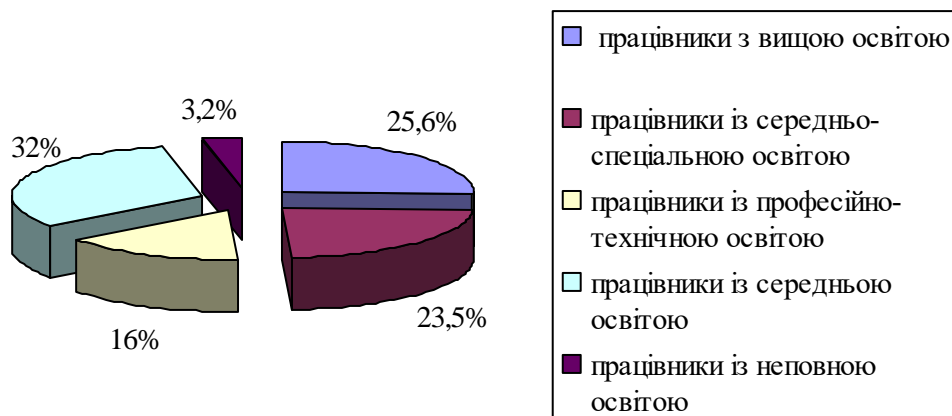


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» за освітою

Як бачимо, найбільшу частку у структурі персоналу за освітою займають ті, що мають середню освіту (32%) та вищу освіту (25,6%), а найменшу – працівники із неповною освітою (3,2%).

Структуру персоналу підприємства за віком наведена на рис. 2.3.

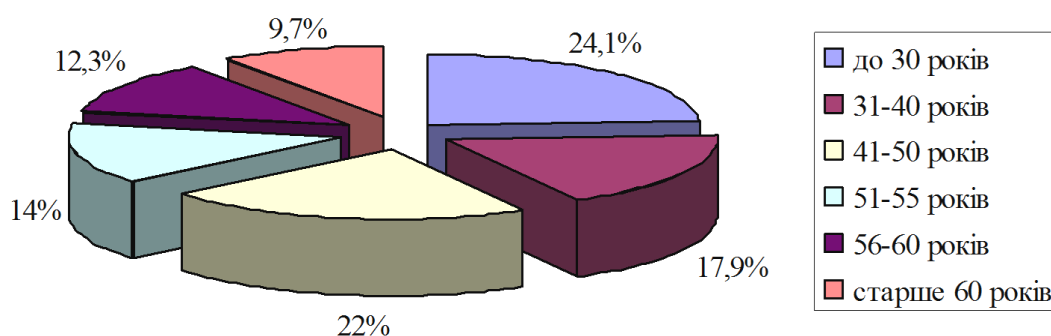


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17» за віком

Отже, найбільшу частку за віковою структурою персоналу підприємства займають працівники віком до 30 років (24,1%), а також від 41 до 50 років (22%), а найменшу – віком від 51 до 55 років (14,0%).

За рівнем кваліфікації персонал ТОВ «Спецбудінвест-17» розподіляється

на:

- 4) висококваліфіковані керівники;
- 5) кваліфіковані керівники;
- 6) малокваліфіковані керівники (рис. 2.4).

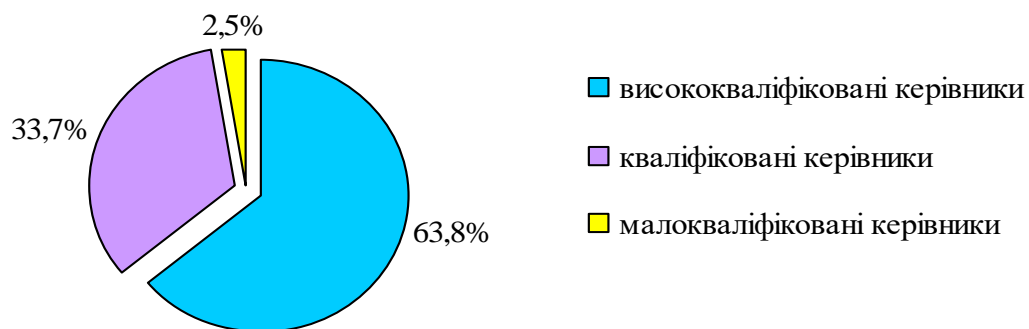


Рис. 2.4. Рівень кваліфікації персоналу ТОВ «Спецбудінвест-17»

## Додаток В

У табл. 3.2 визначено рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства.

*Таблиця 3.2*

### Рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства

Завдання	Запропоновані заходи
1	2
Виявлення поточних і перспективних інтересів споживачів	Моделювання поведінки споживачів на ринку
Планування і вимірювання необхідних заходів	Метод вимірів і оцінок. Аналіз тимчасових циклів
Вибір суб'єктів і об'єктів управління	Моделювання процесів
Розробка моделі поточного стану підприємства	Моделювання процесів
Виявлення видів діяльності організації	Моделювання процесів. Вартісний аналіз
Модель розширення меж розвитку з орієнтацією на процеси споживачів	Моделювання процесів. Інтеграція з постачальниками і програмування партнерства
Карта ресурсів	Облік витрат за видами діяльності
Формування організації структури управління	Моделювання процесу. Аналіз виробничого процесу. Складання організаційної схеми
Виявлення пріоритетних видів діяльності підприємства	Аналіз ефективності нового виду діяльності чи продукту

В межах третього етапу запропоновано розглянути завдання реструктуризації, які повинні бути розподілені за відповідними етапами робіт (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Завдання та заходи розробки і доведення до виконавців визначених проблем**

Завдання	Запропоновані заходи
Розуміння структури процесу	Аналіз трудового процесу
Розуміння розвитку процесу	Аналіз трудового процесу
Виявлення значимих операцій	Оціночний аналіз процесу. Аналіз тимчасових циклів
Порівняння рівнів розвитку аналогічних компаній	Порівняння своїх досягнень і недоліків з досягненнями і недоліками аналогічних компаній
Впровадження стимулюючих факторів	Аналіз трудового процесу
Оцінка можливостей удосконалення процесу	Аналіз тимчасових циклів
Оптимізація схеми процесу з урахуванням інтересів споживачів і замовників	Концептуальне бачення Інтеграція з постачальниками програми партнерства
Ідеальне функціонування з урахуванням інтересів усіх учасників процесу	Концептуальне бачення
Інтегрування інтересів внутрішніх і зовнішніх учасників процесу	Концептуальне бачення
Поетапне прогнозування реорганізації	Концептуальне бачення