

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та основні принципи управління персоналом

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих [8]. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [3].

Концепція управління персоналом – система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом та розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації. Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основна мета управління персоналом [15]:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

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 й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це і наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу. Завдання зводиться до [17]:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як система містить два блоки: організаційний і функціональний [5].

До організаційного блоку відносять:

- формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня

кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний із:

- використанням персоналу, що включає, професійно-кваліфікаційне і посадову переміщення працівників (управління кар'єрою),
- створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Організації також мають працювати над розвитком людських ресурсів.

Навчання та підвищення кваліфікації дають можливість працівникам виконувати продуктивно теперішню роботу і підготуватися до майбутньої. У процесі менеджменту людських ресурсів навчання полягає в ознайомленні виробничого та технічного персоналу із виконання той роботи, на яку їх було прийнято. Підвищення кваліфікації стосується навчання менеджерів та спеціалістів навикам, що потрібні як для теперішньої, так і для майбутньої роботи. Більшість організацій складає програми постійного навчання та підвищення кваліфікації для менеджерів і працівників. Оцінка результатів виконання потрібне для визначення потреби у навчанні, ухвалення рішення щодо підвищення заробітної платні, переміщення на інші посади та забезпечення ефективного зворотного зв'язку працівниками. Можна користуватися як об'єктивними методами оцінки, так і методами судження, а ефективна система, звичайно, передбачає кілька методів. Правильність оцінки залежить від детального врахування багатьох аспектів виконання працівником своїх службових обов'язків [22].

Утримання людських ресурсів також дуже важливе для організації. Для цього потрібні ефективна оплата праці та система доплат. Оплата праці є грошовою компенсацією організації своїм працівникам в обмін на їх працю. Оплата праці має бути справедливою щодо інших посад в організації, а також щодо таких самих або подібних робіт в інших організаціях на ринку праці. Правильно розроблена система оплати праці та матеріального заохочення, а

також обґрунтована система доплат сприяють залученню та втриманню хороших працівників.

Планування кар'єри також належить до пріоритетних аспектів менеджменту людських ресурсів. Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею [5].

Розрізняють два види кар'єри: професійну – навчання, вибір місця роботи, професійне зростання, підтримання та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію; внутрішньо організаційну – охоплює зміну стадій розвитку працівника у межах однієї організації.

Успішне планування кар'єри потребує участі трьох зацікавлених сторін: організації, керівника і працівника (рис. 1.1). В управлінні кар'єрою відоме поняття «плато кар'єри», під яким розуміють точку у кар'єрному розвитку, коли ймовірність дальшого просування вгору дуже мала. Цією точкою закінчується висхідна частина кар'єри [20].



Рисунок 1.1 – Взаємодія факторів розвитку кар'єри

Диверсифікація робочої сили є у групах і організаціях, учасники яких відрізняються один від одного за однією або кількома ознаками. Найважливіші ознаки, за якими відбувається диверсифікація, – це вік, стать та національність. Диверсифікація впливає на організацію у таких напрямках: диверсифікація як

конкурентна перевага, диверсифікація як джерело конфлікту. Менеджмент диверсифікації можуть проводити як окремі особи, так і організація загалом.

Трудові стосунки – це процес взаємовідносин із працівниками, що об'єднані профспілкою. Більшість не керівного персоналу організації має право, за бажанням, об'єднатися у профспілки.

Адміністрація має брати участь у складанні колективної угоди разом із профспілкою щодо контракту.

Метою колективної угоди є погодження трудового контракту між адміністрацією та профспілкою, який задовольняв би обидві сторони. Контракт містить домовленості щодо заробітної плати, тривалості робочого часу, умов праці, переведення на посади, звільнення, дисципліни, видів доплат, графіків понаднормового робочого часу, вихідних та відпусток, методів вирішення конфліктів [19].

Під час дії контракту для вирішення трудових конфліктів використовують конфліктну процедуру. Конфліктна процедура – це засоби вирішення конфліктів на умовах трудового контракту [24].

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів [18]:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є удосконалення [18]:

- кадрової політики;
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;

- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії [18]:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах [25]:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є важливим компонентом управління організацією. Специфіка людських ресурсів виражається у тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може

продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях [21]:

- людина – джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є [8]:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, у першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підприємства.

## 1.2 Етапи управління персоналом

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою управління організації [6].

На рис. 1.2 наведені основні етапи формування та розвитку трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами включає в себе такі складові частини:

- 1) планування трудових ресурсів організації;
- 2) формування персоналу для створення резерву кадрів працівників;
- 3) добір кадрів для укладення трудових договорів;
- 4) профорієнтація й адаптація;
- 5) організація оплати праці;
- 6) навчання працівників, у тому числі підготовка керівних кадрів;
- 7) оцінка трудової діяльності працівників та управління їх просуванням по службі.

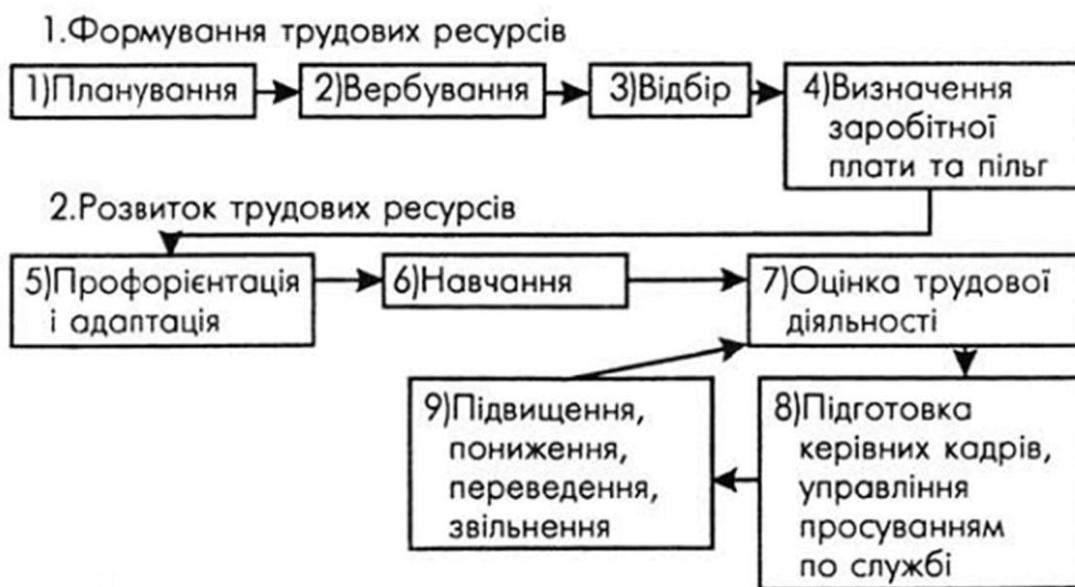


Рисунок 1.2 – Формування та розвиток трудових ресурсів

Планування трудових ресурсів охоплює три послідовних етапи: оцінку наявних ресурсів, оцінку майбутньої потреби в кадрах, розробку програми задоволення майбутньої потреби в людях [1].

При оцінці наявних ресурсів вивчається наявний кадровий потенціал, тобто аналізується загальна кількість працюючих в організації, на окремих ділянках і окремих операціях щодо відповідності кадрового забезпечення цілям і завданням організації. Разом з тим оцінюється якість праці працівників і виявляється надлишок чи недостатня кількість працівників у структурних підрозділах і в цілому по організації.



Наступний етап – прогнозування (оцінка) чисельності персоналу, необхідного для майбутнього розвитку організації. Така оцінка майбутньої потреби в людях здійснюється, виходячи з прогнозованих обсягів робіт по кожному структурному підрозділу організації як виробничо-господарського, так і невиробничого призначення, трудомісткості окремих операцій і робіт та ступеня механізації їх. Визначивши свої майбутні потреби в людях, керівництво розробляє програму задоволення їх. Програма повинна включати конкретний графік і заходи щодо залучення, найму і просування працівників, необхідних для реалізації цілей організації.

Набір персоналу полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, серед яких організація відбирає для себе найбільш придатних працівників. Ця робота повинна провадитися по всіх спеціальностях – оперативних, конторських, технічних, адміністративних. Необхідний обсяг роботи з набору персоналу визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховують такі фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку з виробничими потребами чи закінченням строку найму. Набір кадрів провадиться як за рахунок зовнішніх, так і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору відносять публікацію оголошень в газетах та журналах, звернення до служб зайнятості населення, до вузів. Внутрішній набір здійснюється всередині організації повідомленням співробітників про наявні вакансії та критерії, що висувуються до претендентів. Добір кадрів. На цьому етапі управління кадрами керівництво добирає найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного під час набору. При цьому необхідно вибирати людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на певній посаді, а не кандидата, найбільш придатного для просування по службі. При доборі кандидата враховують його освіту, рівень професійних навичок, досвід роботи, особисті якості. У процесі добору кадрів використовують такі методи: випробування, тестування, моделювання, співбесіди. По суті, добір кадрів за своїм змістом пов'язаний з установленням професійної придатності працівника [28].

З питаннями придатності тісно пов'язані і питання розстановки кадрів, йдеться про певний досвід та здібності, про індивідуальний стиль, які в одних випадках дадуть змогу швидко освоїти роботу та якісно її виконувати, а в інших – виявляться непотрібними, а то і шкідливими.

Методи оцінки персоналу. До сучасних методів оцінки персоналу відносять метод інтерв'ю, анкетування, метод порівняння, класифікації, тестування тощо. Кожен з них допомагає вирішувати свої завдання [25].

Метод анкетування на увазі заповнення співробітником опитувального листа, що містить список питань або описів. Цей метод оцінює наявність або відсутність у співробітника тих чи інших характеристик.

Метод інтерв'ю знаходить широке застосування в психології та соціології і являє собою бесіду з метою виявити ті чи інші характеристики особистості, його мотивацію, рівень інтелекту, ставлення до роботи та особистого життя, його темперамент, характер, самооцінку тощо. Описовий метод оцінки використовується як додатковий і застосовується з метою описати й виявити позитивні і негативні риси атестується.

Метод класифікації заснований на ранжуванні співробітників за певним критерієм про кращого до гіршого з присвоєнням відповідного порядкового номера [19].

Метод порівняння, або складання рейтингу, покликаний виявити відповідність працівника займаній посаді за допомогою шкалювання особистих якостей працівника. Цей метод включає складання списку завдань співробітника і вивчення його діяльності з урахуванням часу, який витрачається на виконання цих завдань. Даний метод враховує, наскільки економно співробітник витрачає час і кошти. Якості співробітника оцінюються за 7- бальною шкалою.

Метод незалежних суддів включає «перехресний допит» незалежних експертів на різні теми, включаючи всі сфери діяльності працівника. Як правило, даний вид атестації проводиться за допомогою комп'ютера. У ході тестування співробітнику пропонується відповісти на питання, на які дається кілька варіантів відповідей. Методика тестування хороша тим, що вона дозволяє

охопити велику кількість критеріїв оцінки і допускає комп'ютерну обробку даних. Як правило, пропоновані тести діляться на психологічні, кваліфікаційні та фізіологічні. Перші дозволяють оцінити особистісні якості працівника, другі допомагають визначити ступінь його кваліфікації, а треті виявляють його фізіологічні особливості.

В рамках методу ділових ігор для оцінки персоналу використовуються спеціально розроблені імітаційні ігрові ситуації, які допомагають оцінити ефективність командної роботи співробітників, їх здатність до спільного рішення завдань, а також виявити індивідуальний внесок кожного учасника. Рішення приймається експертної наглядової комісією [25].

Метод досягнень передбачає спільне визначення ключових цілей діяльності працівника, а також тимчасових рамок. Після закінчення встановленого терміну результати діяльності співробітника оцінюються у відсотках.

Метод всебічної, або кругової оцінки передбачає оцінку співробітника його колегами, начальниками і підлеглими. Крім професійних методів оцінки, існують критерії оцінки персоналу усередині компанії, за якими можна визначити якість і обсяг виконуваної роботи, дисциплінованість і лояльність по відношенню до керівництва.

Методи і форми оцінки можуть варіюватися, залежно від конкретних цілей в тій чи іншій компанії. Складання та реалізація методу, а також оцінка результатів повинні здійснюватися фахівцями щоб уникнути перекручування отриманих результатів. Нерідко атестація викликає хвилювання або негативне ставлення співробітників. Щоб уникнути подібної реакції, необхідно заздалегідь інформувати співробітників про цілі, методи та наслідки майбутньої атестації. При проведенні атестації необхідно забезпечити відповідні умови, в тому числі конфіденційність і виключення відволікаючих і дратівних моментів. Результати оцінки необхідно повідомити співробітникам, при цьому дотримуючись грамотність, конфіденційність і делікатність, навіть якщо результати несприятливі [27].

Звичайно, якщо людина, що шукає собі роботу, звертається в декілька фірм, вона готує коротке резюме. Існує два способи підготовки короткого резюме про трудову діяльність: функціональний (аналітичний) та хронологічний. При першому варіанті написання резюме починають з опису характеру роботи, яку претендент виконував на останній посаді. У другому випадку – в порядку зворотної хронології, з базової підготовки.

### 1.3 Класифікація персоналу підприємства

У вітчизняній і зарубіжній науці і практиці управління в останні роки, широко використовується таке поняття, як «кадри». Під кадрами (фр. *cadres*) розуміється основний склад працівників підприємства. Дана категорія характеризує не якість окремого індивіда, а сукупність працівників, об'єднаних в колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. До категорії «кадри» не відносять тимчасових працівників, сумісників, позаштатних співробітників. А з точки зору управління підприємством, трудова діяльність як штатних так і інших кадрів потребує управління. Саме з цієї точки зору введено в науку і практику поняття «персонал». Деякі науковці, прирівнюють поняття «кадри» та «персонал», хоча вони мають різну специфіку змісту [23].

Поняття «персонал», що охоплює усіх працюючих, ширше за поняття «кадри», яке охоплює лише штатних працівників. «Персонал» походить від лат. *personalis*, що означає весь особовий склад працівників (включаючи постійних і тимчасових), що перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму. Разом з цим персонал в управлінській науці визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає соціальну спільність працівників конкретного підприємства. Згідно з цим у функції управління персоналом включається як індивідуальна кадрова робота (управління індивідом), так і кадрова політика (управління колективом) організації.

Відомо, що персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Змінюється його склад, структура загальноосвітній рівень та кон'юнктура ринку праці. Крім того, з нашої точки зору, персонал підприємства, як сукупність найманих особистостей, є носіями придбаних і успадкованих якостей, таланту, освіти, знань, здоров'я, та ін., які використовуються в процесі трудової діяльності і повинні враховуватися в системі управління ним. Персонал підприємства можна класифікувати за ознаками, що наведені в табл. 1.1 [30].

Такий розподіл персоналу підприємства на промислово-виробничій та непромисловий, необхідний для формування системи управління ним та для розрахунків продуктивності праці, фонду заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [14], порівняння яких наведено у табл. 1.2.

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

Таблиця 1.1 – Класифікація персоналу підприємства

Класифікаційна ознака	Види та коротка характеристика
1	2

<p>За участю працівників основній діяльності підприємства</p>	<p>Промислово-виробничий персонал – це працівники, які зайняті безпосередньо у виробничому процесі і його обслуговують (у тому числі в науково-дослідних підрозділах та лабораторіях, на складах, в охороні, в управлінні підприємством)</p> <p>Невиробничий персонал – це працівники невинробничої сфери, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності (житлово- комунального господарства, дитячих і лікувально-санаторних організацій, які відносяться до цього підприємства)</p>
<p>За характером функцій що виконуються</p>	<p>Робітники – це працівники, які безпосередньо беруть участь у створенні продукції, наданні виробничих і транспортних послуг. У свою чергу вони поділяються: - на основних робітників, які зайняті випуском основної продукції підприємства (токарі, фрезерувальники, складальники, слюсарі, теслярі, зварювальники, монтажники тощо); - на допоміжних робітників, які обслуговують основне виробництво (комірники, кранівники, вантажники, прибиральники, охорона тощо).</p> <p>При підвищенні ступ</p> <p>Фахівці – це працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи. До них відносяться інженери, конструктори, фахівці з неруйнівного контролю, системні програмісти, адміністратори даних, архітектори, диспетчери об'єднаного диспетчерського управління енергосистеми, фахівці із стандартизації та сертифікації, економісти, бухгалтери, екологи тощо</p> <p>Керівники – це працівники, які здійснюють управління підприємством і його підрозділами. У залежності від рівня управління виділяються: - вищий управлінський персонал (генеральний директор, директор, керуючий); - середній управлінський персонал (начальники цехів, відділів, центрів); - первинний або низовий управлінський персонал (начальники бюро, секторів, ділянок, змін, майстри)</p> <p>Крім того; керівниками є головні фахівці (головний інженер, головний механік головний бухгалтер і т.д.), а також заступники усіх керівників</p> <p>Службовці – це працівники, зайняті підготовкою і оформленням документів, обліком і контролем, господарським обслуговуванням. До них відносяться секретарі, діловоди, обліковці, статистики, касири і т.д</p> <p>Учні – особи, що проходять професійну підготовку на підприємстві за системою бригадного та індивідуального навчання</p> <p>Охорона – працівники сторожової та пожежної служби підприємства</p>

За розподілом персоналу підприємства	<p>Професія – це певний відносно постійний вид трудової діяльності, поява якого пов'язана з суспільним поділом праці. Кожна професія характеризується своїм змістом праці і вимагає спеціальних знань і практичних навичок, які набуваються у процесі спеціального навчання і практики</p> <p>Спеціальність, як і професія, характеризує певний вид трудової діяльності, але більш вузький. Вона визначає подальший поділ праці у рамках професії. Слід зазначити, що Державний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003:10" не передбачає виділення спеціальностей. У ньому всі перелічені спеціальності вважаються професіями Відмінності у спеціальностях однієї і тієї ж професії робітників, а згідно з класифікатором професій – відмінності між окремими професіями в рамках їх споріднених груп, як правило, зумовлені особливостями обладнання та інструмента, що застосовується. Наприклад, поява таких професій, як токар-розточувальник, токар-револьверник, токар-карусельник і т.д., пов'язана з тим, що вони передбачають виконання робіт на відповідних верстатах</p> <p>Кваліфікація. Відображає ступінь оволодіння працівниками певною спеціальністю і відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях. Тарифні розряди та категорії водночас є показниками, що характеризують рівень складності робіт</p>
За рівнем кваліфікації робітників	<p>Некваліфіковані робітники (різноробочі). Вони не мають спеціальної підготовки і, як правило, зайняті на допоміжних і обслуговуючих роботах (вантажники, прибиральники та ін.)</p> <p>Малокваліфіковані робітники – це робітники, які навчалися, як правило, декілька тижнів. Вони виконують нескладні роботи (слюсарні, металообробні, кам'яні, ремонтні, будівельні тощо)</p> <p>Кваліфіковані робітники. Навчалися 1-2, 2-3 роки і мають достатній досвід роботи. Вони виконують складні метало- і деревообробні операції, ремонтні, будівельні і інші роботи</p> <p>Висококваліфіковані робітники. До них відносяться ті, які навчались більше 2-3 років і мають величезний практичний досвід. їм доручають складні та відповідальні роботи (ремонт і накладка складного обладнання, виготовлення меблів і ін.)</p>

Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Таблиця 1.2 – Порівняння основних методів управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Формування структури управління персоналом	Техніко-економічний аналіз та обґрунтування	Соціально-психологічний аналіз працівників колективу
Розробка тазатвердження Адміністративних норм і нормативів	Планування	Соціальне планування
Правове регулювання	Матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій	Участь працівників в управлінні
Видання наказів і розпоряджень	Кредитування та страхування	Соціальне і моральне Стимулювання розвитку колективу
Відбір, підбір і розстановка кадрів	Участь у прибутках і капіталі	Задоволення культурних і духовних потреб персоналу
Розробка положень, Посадових інструкцій, стандартів	Встановлення економічних норм і нормативів	Встановлення соціальних норм поведінки, моральних санкцій і заохочень
Встановлення адміністративних санкцій і заохочень	Встановлення матеріальних санкцій і заохочень	Створення нормального соціально-психологічного клімату

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

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [6].

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

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

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних



механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Системою методів управління персоналом будемо називати способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва, фони вирішують такі завдання управління персоналом: формування структури і штатів, підбір кадрів, розвиток персоналу, оцінка і розташування кадрів, раціональне використання персоналу. Кожне завдання, в свою чергу, базується на окремих методах дослідження.

#### 1.4 Система управління персоналом підприємства

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [27].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [26].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу [26].

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників.

Способи підбору залежать від характеру та умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [9].

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності [29].

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис.1.3).

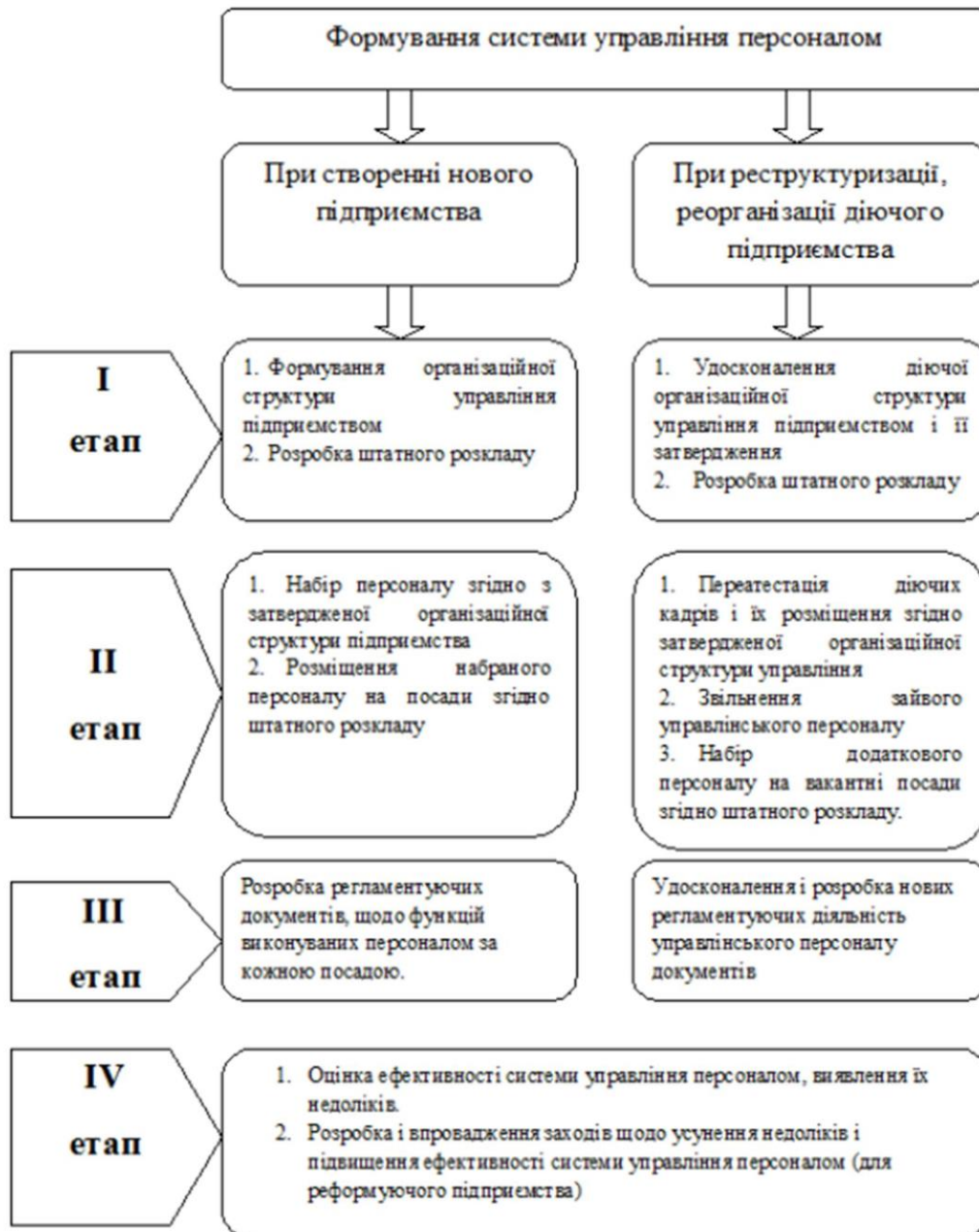


Рисунок 1.3 – Система управління персоналом організації

На рис. 1.1 наведено модель системи управління персоналом, яка формується, складається під впливом певних обставин. При цьому набір їх сукупності на кожному етапі формування системи різний. Це відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Перелік обставин, які впливають на особливості формування системи управління персоналом підприємства

Етапи	Зміст робіт на етапах формування системи управління персоналом	Перелік умов, обставин і факторів
I	1. Формування нової організаційної структури або вдосконалення діючої 2. Розробка штатного розкладу	Спеціалізація підприємства, масштаб та тип виробництва, форма власності, організаційно-правова структура та ін.
II	1. Набір персоналу згідно штатного розкладу, кількості і складності виконуваних операцій 2. Розміщення персоналу за посадами та складністю робочих місць	Соціально-демографічні, науково-технічні, правові (регулювання у сфері праці та соціальної безпеки), рівень організації виробництва та праці, соціальний захист, охорона праці та ін., кадровий потенціал підприємства, його оцінка, професійно-кваліфікаційний рівень відношення між керівниками і іншими категоріями персоналу, трудові відносини з приводу обліку виробітку, оплати праці та ін.
III	1. Розробка регламентуючих документів щодо функцій які виконуються персоналом за кожною посадою 2. Розробка положень «Про оплату персоналу», «Про формування розподілу і використання прибутку», «Про планування діяльності підприємства»	Організаційна культура, клімат в колективі, оплата праці, фінанси підприємства підтримання кар'єри, перспективи розвитку, особисті цінності, активний саморозвиток, творчий підхід до роботи, ієрархія в прийнятті рішень, клімат в колективі та ін.
IV	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом (для реформуючого підприємства)	Корпоративна культура, дисципліна праці, мотивація, стимулювання персоналу. Знання, досвід, уміння персоналу, інновації

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки на підміну від речових факторів виробництва є живим, дає можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. ін. Персонал є «мотором» будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації, а без потрібних людей жодна з них не зможе досягти мети і вижити [12].

У сучасних умовах персонал є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші умови, без добре підготовленого персоналу, його високоефективної роботи домогтися успіху неможливо. Останнім часом управління персоналом зазнало радикальних змін. Сформувався новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки, «людський капітал», під яким розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої економіки як провідний фактор виробництва.

Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що вона може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Працівники нині розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їх цінність як фактору успіху постійно зростає. Поступово формується система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має відіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації [16].

Під управлінням людськими ресурсами розуміють розроблення і застосування в організації формальних систем, що забезпечують ефективно і продуктивно використання людських здібностей для досягнення організаційних

цілей. Сюди належить вся діяльність із залучення, розвитку й утримання ефективної робочої сили [28].

Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і цього основного виду ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтриманням у працездатному стані та навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладання в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації [14].

Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Він характеризується:

- орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми;
- прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, вирішення соціальних питань;
- використанням переважно грошових стимулів;
- індивідуальною організацією праці та її твердою регламентацією;
- зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, щоне виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів.

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми – самостійна функція, здійснювана безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб [24].

Однак, як уже зазначалося, спостерігається стійка тенденція руху від управління кадрами до управління людськими ресурсами. Вона характеризується такими змінами в діяльності кадрових служб:

- переходом від добору і розміщення кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін;
- наданням допомоги лінійному керівництву;
- професіоналізацією сфери управління персоналом, скороченням у ній ролі технічних виконавців;
- участю у формуванні та реалізації політики соціального партнерства;
- орієнтацією на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, із забезпеченням її кваліфікованими, всебічно розвинутими й освіченими працівниками [7].

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняний з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування переплітається з виробничим, працівники стають об'єктом корпоративної стратегії, активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створенні команд, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури.

Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам з метою полегшення адаптації працівників компанії. Як відомо, у концепції людських відносин стверджується, що людина нині прагне:

- по-перше, до способу існування в соціальних зв'язках з іншими людьми;



- по-друге, як елемент спільноти до економічної функції, що потрібна групі та цінується нею [11].

Підбиваючи підсумки, відмітимо, що у першому розділі нами були розглянуті теоретичні засади управління персоналом. Сьогодні, поряд з суттєвими досягненнями у цій сфері ще не вдалося подолати негативні тенденції, що сьогодні визначають стан персоналу закладів соціальної сфери та результати його діяльності (падіння престижу соціальних професій, відтік кваліфікованих працівників та ін.). Причини, що зумовили таке положення, пов'язані як із загальним станом суспільства, так і з тими процесами, що відбуваються в соціальних закладах. Небезпечною, з точки зору якості кадрового забезпечення закладів соціальної сфери, можна визначити ситуацію, коли фактичне становище працівників соціальних закладів, реальне забезпечення державою їх прав, обов'язків та законних інтересів відрізняється від їх правового статусу. На сучасному ринку праці заклади соціальної сфери втрачають свої позиції конкурентоспроможного роботодавця.

Важливим видом соціального управління є управління підприємством, управління галуззю, управління територіально-господарським комплексом, управління фінансами, людськими ресурсами, персоналом і т.д. Але це вже не окремі види управління, а частини одного цілого - управління економікою.

Система виробничих відносин і притаманна їй система об'єктивних економічних законів визначають не тільки необхідність, а й можливість управління економікою.

Ринкова економіка поєднує усіх членів трудового колективу загальним економічним інтересом, який визначає їх ставлення до праці і її результатів. Суть трудового колективу полягає у тому, що об'єднуючи людей загальним соціальним і виробничим інтересом, він ставить за мету створення умов для розкриття індивідуальності особистості, реалізації її повноцінного розвитку.

І як результат, розвивається сам колектив: чим яскравіша і змістовніша індивідуальність, чим більше у колективі творчих особистостей, людей з розвинутою свідомістю, тим більш дієздатним є колектив у цілому. Тому

управління персоналом перебудовує також характер людських взаємовідносин всередині трудового колективу.

Людина є суб'єктом виробничого процесу, яка має власні цілі й інтереси. Саме вона створює все нове, і тільки їй властивий творчий підхід до роботи. Працівники, які мають однакову кваліфікацію, не завжди показують однакові результати в роботі, по-різному ставляться до праці, до свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що в управлінні трудовим колективом людина (персонал) одночасно може бути суб'єктом управління (коли приймає рішення) і об'єктом управління (коли виконує рішення вищого керівництва).

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

### 2.1 Характеристика підприємства

Основним видом діяльності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» є 32.12

Виробництво ювелірних і подібних виробів.

Юридична адреса підприємства: Полтавська область, місто Лубни, вулиця Олександрівська, будинок 121.

На початку діяльності у 2006 р. на підприємстві працювали всього 3 особи. У 2005 році число тих, що працюють, зросло до 13 чоловік, а сьогодні близько 80 ювелірів створюють вишукані ювелірні вироби із золота і срібла. За ці роки підприємство одержало визнання і завоювало широку популярність на українському ринку.

ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» представляє собою підприємство з повним циклом виробництва від дизайну до масового виробництва і реалізації. Нові дизайнерські розробки, що базуються на сучасних ювелірних технологіях і високоякісних матеріалах, дозволяють створювати власний унікальний стиль і займати стабільну позицію на ювелірному ринку.

Асортимент виробів ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» налічує більше 3500 видів і оновлюється щорічно. Фахівці підприємства проводять постійні дослідження в галузі створення нових асортиментних груп, включаючи високохудожню продукцію, яка задовольнить найбільш вимогливі смаки сучасних клієнтів.

Висока якість продукції ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» підтверджує певна кількість престижних нагород. На спеціалізованій міжнародній виставці «Ювелір Експо Україна» (м. Київ) підприємству чотири рази була вручена нагорода «Скіфський Олень» – за кращі роботи, представлені на конкурсі. Також підприємству були вручені нагороди на Одеській міжнародній виставці

«Ювелірний Салон» (за зайняті 1 і 3 місце в конкурсі «Блакитна хвиля») та на регіональних ювелірних виставках.

Головне завдання підприємства – при стабільно високій якості продукції розширювати асортимент виробів і нарощувати обсяги виробництва. Досягнення цієї мети підтверджується високим потенціалом розвитку у майбутньому.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», яка є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Така структура опирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник відділу – спеціаліст), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідну маневреність ресурсами. Вона є найдоцільнішою для ювелірних підприємств зі сталим асортиментом послуг та незначними еволюційними змінами технології їх надання. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів) Функціональні обов'язки кожної групи працівників розподілені досить чітко, система функціонування підприємства діє злагоджено.

Головним органом керування підприємства є генеральний директор. Він призначає на посаду начальника виробництва, який офіційно уповноважений приймати рішення різної складності, що пов'язані із постачанням сировини та матеріалів і безпосередньо виробництвом. Фінансово-господарські рішення приймаються бухгалтерією, до складу якої входять також і економісти. Генеральний директор разом з менеджером по персоналу наймає на роботу персонал, укладає договори, несе відповідальність за чинні угоди. Оскільки підприємство невелике, у директора ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» один заступник – технічний секретар. Це необхідно у зв'язку з тим, що діяльність фірми можна умовно розділити на два види: взаємодія з навколишнім середовищем – пошук клієнтів, укладення договорів, їх обслуговування – тобто контакти з клієнтами; взаємодія з іншими контрагентами, державними органами – податковою інспекцією, фондами обов'язкової реєстрації і власне – продаж продукції, надання послуг населенню, що вимагає достатньої кількості фізичної праці, основних і обігових коштів.

Далі розглянемо обов'язки кадрового й управлінського складів підприємства.

Директор організує всю роботу підприємства; несе повну відповідальність за його стан і стан трудового колективу; представляє підприємство у всіх

установах і організаціях; розпоряджається майном підприємства; видає накази по підприємству відповідно до трудового законодавства; приймає й звільняє працівників; відкриває в банках рахунок підприємства; здійснює економічне планування.

Бухгалтер веде бухгалтерський облік і звітність; виконує розрахункові роботи, оформляє необхідну документацію; стежить за точністю і своєчасністю розрахунків із споживачами, постачальниками й органами податкового контролю; складає підсумкові бюджетні звіти для надання в податкові органи; бере активну участь у плануванні в галузі податкової й цінової політики підприємства; здійснює фінансові розрахунки із замовниками й постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, у його задачі також входить одержання кредитів у банку, своєчасне повернення позичок.

Завідуючий виробництвом здійснює закупівлі необхідних товарів (продуктів); організує контроль за якістю сировини, що надходить на підприємство, напівфабрикатів та ін., тому що якість продукції є визначальною у загальній оцінці результатів діяльності трудового колективу.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Економічному аналізу діяльності підприємства завжди надавалося велике значення. Він дозволяє визначити ефективність, як окремого підприємства, групи підприємств, так і, в кінцевому рахунку, всієї економіки в цілому.

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства надано в таблиці 2.1.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у табл. 2.1, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.1 Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Найменування показника	Ін-декс	Од.вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	889,79	1033,62	143,83	116,16
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	8771,6	11723,8	2 952,2	133,66
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	963,70	1826,00	862,30	189,48
Середньооблікова чисельність працівників усього:	q	осіб	64	86	22	134,38
Працівників основної діяльності	qосн	осіб	58	80	22	137,93
Працівників неосновної діяльності	qно	осіб	6	6	0	100,00
Питома вага працівників основної діяльності	Јосн		0,91	0,93	0,02	102,65
Питома вага працівників неосновної діяльності	Јно		0,09	0,07	-0,02	74,42
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	694,85	828,53	133,68	119,24
Чистий прибуток	P	тис. грн.	160,28	206,05	45,77	128,56
Річна продуктивність праці в грошовому виразі одного	W	тис. грн./особу	13,90	12,02	-1,88	86,45
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	0,10	0,09	-0,01	86,91
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	обертів	0,92	0,57	-0,36	61,31
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,78	0,80	0,02	102,65
Рентабельність виробництва	R	%	1,65	1,52	-0,13	-
Рентабельність продукції по підприємству	Rs	%	18,01	19,93	1,92	-

У 2021 р. відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 16,16%, що забезпечено двома позитивними факторами: збільшенням кількості наданих послуг на 10,88% та підвищенням середньої ціни наданих послуг на 4,77%.

При цьому відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 19,24% внаслідок подорожчання сировини й матеріалів, енергоносіїв тощо. Однак підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів.

Збільшення вартості основних виробничих фондів на 33,66% пояснюється плановим оновленням обладнання й облаштування робочих приміщень. Під впливом цього фактору відбулося скорочення фондівіддачі на 13,09%.

У ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» у 2021 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на 89,48% (за рахунок підвищення суми запасів сировини та матеріалів), що є дещо негативною тенденцією, оскільки відбувається «заморожування» грошових коштів на складах підприємства. Завдяки цьому відбулося скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,69%.

У 2021 р. не вдалося досягти підвищення продуктивності та якості праці в наслідок неповного освоєння нових виробничих потужностей (відбулося скорочення продуктивності праці працівників основної діяльності на 15,78%), що підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2021 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на 0,13% та зростання рентабельності продукції – на 1,92%, що є позитивною тенденцією для ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ». Значення цих показників у 2021 р. склали 1,52% та 19,93% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними табл. 2.1 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 143,83 тис. грн. Фактичний обсяг



реалізації становив 1033,62 тис. грн. На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (табл. 2.2): вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ».

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$V_{foc} = \Delta F_{oc} * f_{\delta} = 2952,2 * 0,1$	299,47
Зміни фондівдачі основних фондів	$V_f = \Delta f * F_{oca} = -0,01 * 11723,8$	-155,64
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{ob} * K_{ob}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$V_{pFob} = \Delta F_{ob} * K_{ob\delta} = 862,3 * 0,92$	796,17
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$V_{pKob} = \Delta K_{ob} * F_{oba} = -0,36 * 1826$	-652,34
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{pr} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$V_{pq} = \Delta q * W_{\delta} = 22 * 13,90$	211,85
Зміни продуктивності праці працівників	$V_{pW} = \Delta W * q_a = -1,88 * 86$	-68,02
Сума впливу за кожною групою факторів		143,83

Негативно на зростання виручки від реалізації вплинули скорочення фондівдачі основних фондів (-155,64 тис. грн.), коефіцієнту оборотності обігових коштів (-652,34 тис. грн.) та продуктивності праці працівників (-68,02 тис. грн.). Позитивними факторами є збільшення вартості основних виробничих фондів (299,47 тис. грн.), вартості обігових коштів (796,17 тис. грн.) та чисельності основних робітників (211,85 тис. грн.).

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу

виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» збільшилась у 2021 р. до 11723,8 тис. грн. (абсолютне відхилення 2952,2 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівдача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.1)$$

де  $F_{oc}$  – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними табл. 2.2 фондівдача скоротилася і склала 0,09 грн./грн. Для підприємства це негативна тенденція, тобто у процесі діяльності відсутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівдачу приведені в табл. 2.3. В основному зростання показника відбулось за рахунок збільшення обсягу реалізації на 0,012 грн./грн.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівдачі ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», грн./грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$fF_{oc} = V_{pб}/F_{ocа} - f_{б}$ $fF_{oc} = 889,79/11723,8 - 0,1$	-0,026
Зміни виручки від реалізації	$fV_p = V_p/F_{ocа} = 143,83/11723,8$	0,012
Сума впливу		-0,013

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними табл. 2.2 вартість

обігових коштів підприємства у 2021 р. збільшилась на 862,3 тис. грн.

В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У табл. 2.4 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів. Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об} \quad (2.2)$$

де  $F_{об}$  – вартість обігових коштів за звітний період, грн.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$K_{об} F_{об} = V_p / F_{об} - K_{обб}$ $K_{об} F_{об} = 889,79 / 1826 - 0,92$	-0,44
Зміни виручки від реалізації	$K_{об} V_p = \square V_p / F_{об} = 143,83 / 1826$	0,08
Сума впливу		-0,36

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів скоротився на 0,36 обороту, та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 9 оборотів). Негативний вплив спричинило зростання оборотних коштів (-0,44 обороту), позитивну реакцію спостерігаємо щодо збільшення виручки від реалізації (0,08 обороту).

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарської діяльності

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою (2.3):

$$R=P / (F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.3)$$

де Р – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Факторний аналіз економічної рентабельності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$R = R_a - R_b$	-0,13
Зміни чистого прибутку	$R_{Pp} = \square P_p / (F_{oc} + F_{ob})$ $R_{Pp} = 45,77 / (11723,8 + 963,7)$	0,34
Зміни вартості основних фондів	$R_{Foc} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб}) - R_b$ $R_{Foc} = 160,28 / (11723,8 + 963,7) - 1,65$	-0,38
Зміни вартості обігових коштів	$R_{Fob} = P_{pб} / (F_{oc} + F_{ob}) - P_{pб} / (F_{oc} + F_{obб})$ $R_{Fob} = 160,28 / (11723,8 + 1826) -$ $160,28 / (11723,8 + 963,7)$	-0,08

Отже, показник рентабельності зменшився на 0,13% в основному (на 0,38%) через збільшення вартості основних фондів. Зростання величини обігових коштів призвело до зменшення рентабельності на 0,08%. Позитивно на рівень рентабельності вплинуло підвищення величини чистого прибутку (0,344%).

Однак необхідно додати, що рівень рентабельності виробництва залишається достатньо низьким у підприємства, що пояснюється недостатньою організацією виробничого процесу, відсутністю організації максимально ефективного використання основних і обігових засобів.

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» можна зробити такі висновки.

Показники ефективного використання ресурсів підприємства зросли. Продуктивність праці персоналу ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» недостатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення кількості основного і допоміжного персоналу.

Основних засобів і обігових коштів у підприємства достатньо, однак раціональне їх використання не забезпечується. Однак позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» все ж таки призводять до зменшення результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності.

### 2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Фінансовий стан підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» у рамках кваліфікаційної роботи є визначення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Аналіз основних показників фінансового стану підприємства представлено в таблиці 2.6.

Первісний аналіз доводить, що у ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» є кілька проблемних точок, чи «вузьких» місць. Тобто підприємство є відносно фінансово стабільним.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та порівнянних до них коштів	KS	8018,9	11117,6	3098,7	138,64
2. Валюта балансу	BP	9155,5	12304,6	3149,1	134,40
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	-752,7	-606,2	146,5	124,17
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	8771,6	11723,8	2952,2	133,66
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	80,8	93,9	13,1	116,21
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	12425	14231	1806	114,54
7. Ліквідні активи	LA	963,7	1826	862,3	189,48
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	455,3	546,9	91,6	120,12
9. Грошові кошти	DS	11,4	3,5	-7,9	30,70
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	55,9	79,8	23,9	142,75
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	316,6	497,5	180,9	157,14
12. Виручка від реалізації	Вр	889,79	1033,62	143,83	116,16
13. Чистий прибуток	Пр	160,28	206,05	45,77	128,56
14. Довгострокові зобов'язання	DP	87,5	21,1	-66,4	24,11

Основними позитивними моментами є: збільшення власних та порівнянних до них коштів на 38,64% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; зростання валюти балансу (на 34,40%) при збільшенні виручки від реалізації (на 16,16%) та росту чистого прибутку (на 28,56%); по-третє,

зменшення суми довгострокової заборгованості (на 75,89%) і зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 20,12%).

До негативних моментів відноситься збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 42,75%), зменшення суми грошових коштів (на 69,3%) та зростання дебіторської заборгованості на 57,14% (в основному за розрахунки з держбюджетом); загальний недолік власних обігових коштів.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників фінансової стабільності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,8759	0,9035	0,0277	103,16
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	-0,0939	-0,0545	0,0393	172,29
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	-752,7	-606,2	146,5	80,54
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	1,0939	1,0545	-0,0393	96,40
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,9581	0,9528	-0,0053	99,45
Відношення суми Амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,0065	0,0066	0,0001	101,46
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,5117	0,5291	0,0174	103,40

Розрахунки таблиці 2.7 свідчать про наступне. Збільшився коефіцієнт автономії на 3,16%, що свідчить про зростання власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності підвищився на 72,29%, однак залишається від'ємним, завдяки недостатнього значення власних (чистих) обігових коштів. Також негативним фактором є зростання коефіцієнту фінансової напруженості на 3,4% внаслідок росту суми кредиторської заборгованості на 20,12%

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	2,117	3,339	1,222	157,74
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,012	0,002	-0,010	16,20
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,329	0,272	-0,056	82,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,025	0,006	-0,019	25,56
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,044	0,040	-0,004	91,36

За результатами розрахунків наявною є недостатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» у разі потреби.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення збільшилося до 3,339 і залишається вище рекомендованого – 1,0, що є позитивним результатом для підприємства.

Значно зменшилося значення коефіцієнту абсолютної ліквідності (на 74,44%) і вказує на відсутність достатньої кількості грошових коштів для покриття кредиторської заборгованості.



Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», спричинений недостатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до неможливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійного виробництва.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» розраховано у табл. 2.9.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності підприємства (табл. 2.10).

Відбулося збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 1,9%, однак показник все рівно залишається трохи нижче рекомендованого рівня. Зменшився показник ефективності використання фінансових ресурсів, що підтверджує факт непропорційного збільшення валюти балансу по відношенню до чистого прибутку. Його значення також залишається значно нижче рекомендованого.

Таблиця 2.9 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Прибуток від операційної діяльності	Тп	160,28	206,05	45,77	128,56
Виручка від реалізації	Тв	889,79	1033,62	143,83	116,16
Величина активів	Та	9155,5	12304,6	3149,1	134,40

Таблиця 2.10 – Відносні показники ділової активності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2020 р.	2021 р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,180	0,199	0,019	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	0,097	0,084	-0,013	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,018	0,017	-0,001	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	2,81	2,08	-0,73	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	128	173	45	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{ТМЗ}$	15,92	12,95	-2,97	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Тз} = 360 / \text{КОб}$	23	28	5	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Тз}$	151	201	50	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{ТоЗ} = 360 / \text{КОб}$	321	375	54	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{КС}$	0,11	0,09	-0,02	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{КС}$	0,02	0,02	0	> 0,5

Аналогічна ситуація спостерігається із показником ділової активності, який зменшився на 0,013, і у 2017 р. був значно нижче нормативного значення (у 29,76 разу), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів.

Не зважаючи на збільшення обсягу виручки від реалізації, відбулося скорочення майже всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 0,733 разу, виробничих запасів – на 2,965 разу, власного капіталу – на 0,018 разу. При цьому відбулося збільшення терміну оборотності складових обігових коштів, що призвело до збільшення тривалості операційного циклу на 50 днів, а усієї суми обігових коштів – на 54 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.10 цей коефіцієнт підтверджує проблему перспективного росту ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладает для виходу на ринок своєї продукції. З аналізу ділової активності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо формування виробничої стратегії підприємства та її взаємозв'язок з поточними цілями.

#### 2.4 Аналіз кадрового забезпечення та мотивації персоналу на підприємстві

У табл. 2.11 наведено кваліфікаційні вимоги до працівників підприємства.

Таблиця 2.11 – Кваліфікаційні вимоги до працівників ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Посада	Напрямок спеціалізації	Освіта	Якості	Досвід роботи
Ювелір-закріплювальник	закріплює і обробляє камені	Середня спеціальна або спеціалізована і курси ювелірів	Чесність, порядність, сумлінність, акуратність, спритність, комунікабельність, вміння працювати з клієнтами	Не обов'язково
Ювелір-монтажник	обробляє і монтує вручну прості вироби	Середня спеціальна або спеціалізована і курси ювелірів	Чесність, порядність, сумлінність, акуратність	Не обов'язково
Ювелір-модельєр	виготовляє ексклюзивні прикраси за ескізами дизайнерів	Середня спеціальна (училище)	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння зі смаком підходити до кожного замовлення	Обов'язково, не менш 2 років
Ювелір-емальєр	працює з кольоровими глинами і емальями, моделює композиції, використовуючи технологію випалювання	Середня спеціальна (училище)	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння зі смаком підходити до кожного замовлення	Обов'язково, не менш 2 років
Гравер	наносить шрифти та орнамент на метал, ремонтує вироби	Середня спеціальна (училище)	Порядність, сумлінність, акуратність, любов до своєї роботи, вміння зі смаком підходити до кожного замовлення	Обов'язково, не менш 2 років

Наймання співробітників відбувається на конкурсній основі з урахуванням особистих якостей і досвіду роботи. При такій невеликій чисельності фахівців, як на ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», необхідність забезпечення їх взаємозамінності в

період відпусток, хвороб і відряджень очевидна. З цією метою необхідно порядок такого заміщення чітко обмовити наказом по підприємству.

У 2021 р. середньооблікова кількість найманих працівників на підприємстві склала 86 осіб, з яких 80 осіб – працівники основної діяльності та 6 осіб – працівники неосновної діяльності. Детальнішу інформацію про склад і структуру працівників підприємства у 2021 р., а також динаміку цих показників відносно 2020 р. подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.12 – Склад і структура працівників ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» у 2019- 2020 рр.

№п/п	Показники	Кількість, осіб		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне, осіб	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість працівників	64	86	22	34,38
2	Працівники основної діяльності, зокрема:	58	80	22	37,93
	-керівники і спеціалісти	8	10	2	25,00
	-службовці	13	14	1	7,69
	-робітники, з них:	37	56	19	51,35
	-основні робітники	35	52	17	48,57
	-допоміжні робітники	4	6	2	50,00
3	Працівники неосновної діяльності	6	6	0	0,00

У 2021 р. загальне число людино-днів відпрацьованих всіма робітниками підприємства за рік склало 18827, при цьому кожен працівник в середньому відпрацював 204 повні робочі дні. Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за місяць складає 136,42. Детальнішу інформацію про фонд робочого часу підприємства у 2021 р. та динаміку його показників відносно 2020 р. подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.13 – Фонд робочого часу ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» у 2020-20210 рр.

№п/п	Показник	2020	2021	Відхилення абсолютне, осіб	Відхилення відносне, %
1	Середньооблікова кількість працівників	64	86	22	34,38
2	Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма робітниками за рік	14425	18827	4402	30,52
3	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	203,17	204	0,83	0,4
4	Відпрацьовано всіма робітниками за місяць, людино-годин	1202,1	1568,9	366,84	30,52
5	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником за місяць	135,45	136,42	0,97	0,72

Для аналізу руху робочої сили на ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» складено таблицю 2.14.

Стабільність таких показників як середнє число днів, відпрацьованих одним робітником, середня кількість годин відпрацьованих одним робітником за місяць, коефіцієнт плинності кадрів тощо свідчить про стабільність та високу ефективність кадрової політики у підприємства.

Важливо зазначити, що у ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» використовується поєднання відкритого та закритого типу кадрової політики із превалюванням характеристик відкритого типу.

Таблиця 2.14 – Характеристика руху робочої сили ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» у 2020-2021 рр.

№ п/п	Назва показника	2020	2021	Відхилення
1	Коефіцієнт обороту з прийому робітників	0,4375	0,6511	0,2136
2	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,3281	0,3256	-0,0025
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2813	0,2790	-0,0023
4	Коефіцієнт постійності кадрів	0,6719	0,6744	0,0025

Система мотивація персоналу на підприємстві є достатньо складною, тому що складається із окремих напрямків.

Мотивація персоналу та його управління передбачає застосування таких груп методів мотивації:

1) адміністративно-організаційні:

а) регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи і посадові інструкції;

б) використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства;

2) економічні методи:

а) матеріальне стимулювання праці працівників це преміальні за наслідками праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці;

3) соціально-психологічні методи :

а) розвиток у співробітників відчуття приналежності до організації за допомогою формування стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмовим робочим одягом тощо;

б) стимулювання праці працівників за допомогою гарантованого надання

соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомоги тощо), організації організаційних свят для співробітників і їх дітей.

Основний акцент в системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» самостійно встановлює формулу, систему оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення.

Розмір премії складає:

- 1) для робочих – 30% від окладу і відрядного заробітку;
- 2) для службовців – 30% посадового окладу;
- 3) для керівників вищої ланки управління – до 35% посадового окладу, згідно з укладеними угодами.

Проведений аналіз умов оплати праці і преміювання показує, що розмір заробітної плати співробітників підприємства поставлений в залежність від результатів їх трудової діяльності підприємства. За кожне порушення трудової дисципліни і технології виробництва до працівника застосовується санкція у вигляді позбавлення премії або її частини.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання працівників підприємства слід назвати оптимізацію організації робочих місць, створення кімнат відпочинку, організацію загальновиробничих свят і ін.

Таким чином, мотивація управління персоналу підприємства здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів стимулювання. Основа системи стимулювання персоналу закладається використанням організаційно – технічних методів, які оптимізують побудову системи управління ефективністю праці.

Характеристика неекономічних методів мотивації у ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» подано у табл. 2.14.



Таблиця 2.14 – Характеристика неекономічних методів мотивації ТОВ

«ЮФ ДІАМАНТ»

Неекономічні методи мотивації	Особливості методів
Участь у справах підприємства	Кожен працівник може побічно брати участь у справах підприємства. Навіть працівники нижчого рівня мають можливість подавати пропозиції до свого безпосереднього керівника, проте сам прийняти певне рішення працівник не має права. Ініціатива з боку працівників завжди вітається.
Можливість просування по службі	На підприємстві яскраво виражена можливість кар'єрного росту. Як вже було зазначено вище, в організації надзвичайно розвинута система ротації кадрів. При цьому, ротація відбувається в різних напрямках – вертикально та горизонтально і, що найголовніше, не тільки в межах одного закладу, а й між закладами. Працівника можуть підвищити по службі незалежно від часу його роботи на підприємстві. До уваги беруться лише його професійні якості. Важливо зазначити те, що якщо при відборі кандидатів у конкретної особи виявили певні якості, її можуть взяти на відмінну від заявленої посаду.
Делегування завдань та повноважень	Делегування на нижчих рівнях представлено шляхом доручення керівниками підрозділів певних відповідальних завдань підконтрольним їм працівникам. Проте, делегування на підприємстві вітається на всіх рівнях.
Мотивація збагаченням змісту праці	Залежно від рівня зрілості працівника, на підприємстві можливе збагачення змісту його праці шляхом доручення йому додаткових повноважень.
Підтримка, визнання заслуг, подяка	Як вже було зазначено вище, на підприємстві існує розвинута система виплати премій. Крім того, працівникам надаються різноманітні нагороди – найкращий ювелір, найкращий гравер, найкращий модельєр тощо. Дійство з нагородження проводиться раз на рік. Протягом року на нерегулярних вечірках обов'язково вітають та відзначають кращих працівників.
Повага, довіра, уважне відношення з боку керівництва та колег	На підприємстві приділяють значну увагу формуванню корпоративної культури. З цією метою проводяться вечірки, спортивні ігри, виїзди на природу тощо. Кожного працівника щороку вітають з днем народження та найважливішими святами. Всім керівникам підрозділів дарують записники з логотипом організації. За заслуги перед організацією працівник будь-якого рівня може бути відзначений шляхом вручення йому різноманітних предметів із символікою організації

Аналіз діяльності підприємства показує, що на підприємстві слабо проводяться заходи, пов'язані з поліпшенням існуючого положення про стимулювання і пошуком внутрішньовиробничих ресурсів. Зокрема застосовуються не продумані і не довершені методи економічного стимулювання. Основними недоліками в існуючому положенні є недосконалі методи, які слабо націлюють на економічного стимулювання в повному використанні фактично наявних резервів у працівників.

Слабкі сторони існуючої системи стимулювання праці працівників ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» виявляються в наступному. При визначенні розміру окладу і преміальних практично не обліковується додатково відпрацьований персоналом час, що значно знижує його зацікавленість і продуктивність. В деяких випадках використовується почасова оплата праці яка сама по собі не націлена на виробництво необхідної кількості продукції, і це також призводить до значного зниження стимулів (у відмінності від відрядної форми оплати праці). Розробками питань, пов'язаних з мотивацією праці займаються люди, що не мають спеціальної освіти для здійснення даного виду діяльності.

Крім того, на підприємстві слабо застосовується достатньо ефективна багатоступінчата форма оплати праці яка могла б ефективно стимулювати робітників в отриманні більш високих результатів.

Описана вище економічна ситуація склалася в цілому з результатів неефективної організації системи мотивації на підприємстві, і як наслідок, невідповідності витрат працівників і одержуваної ними матеріальної винагороди за труд.

### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»**

#### **3.1 Формування управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства**

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно організована робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпити свої позиції на ринку, а тим більше досягти завоювання більшої частки ринку.

Отже, підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

Організаційна культура. Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

Досвід багатьох всесвітньо відомих підприємств, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових зповною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що існують на підприємстві, не був декларований лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з

управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

Для ефективного пошуку і добору кадрів досліджуваному підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного працівника для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути пов'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо прийме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну підтримувати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками, що підірве встановлені норми і порядки.

Керівництву досліджуваного підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій на підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для

заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Отже, щодо кадрової ситуації на ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» вироблені наступні пропозиції:

- збільшити мотивацію до праці (премії), в першу чергу для того персоналу, який відрізняється плинністю. Це буде сприяти більш відповідальному ставленню до роботи;
- перехід оплати праці агентів з продажу з переважно фіксованої оплати (ставки) до переважно відсоткової від отриманих контрактів складової. Це також збільшить мотивацію до праці. Для введення змагального аспекту у їх діяльність можна розробити систему преміювання кращих;
- провести пошук нових спеціалістів, залучаючи для цього засоби масової інформації (газети, телебачення) та кадрові агенції, службу зайнятості населення;
- створити позитивний імідж підприємства шляхом вироблення корпоративного стилю, рекламних матеріалів у пресі.

На наш погляд ці пропозиції допоможуть досліджуваному підприємству покращити управління персоналом.

Досвід показав, що ефективність системи людських взаємин в процесі праці є могутнім резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту.

Основними причинами збоїв в роботі підприємства, як правило, є: брак сировини, відсутність сталих зв'язків з постачальниками і споживачами, не конкурентоздатна продукція або ціна, плинність кадрів. Проте є ще одна істотна причина – криза управління, що ґрунтується на традиційних помилках. Наприклад, при реорганізації підприємства керівники часто забувають про зміни в психології працівника, про необхідність застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. Саме психологічні бар'єри встають на шляху прогресивних перетворень на підприємстві, породжують плинність кадрів, провокують конфлікти і невиконання обов'язків. Тому

компетенція керівників має розповсюджуватись на застосування сучасних методів і форм управління людськими ресурсами.

Для усунення цих проблем були розроблені і випробувані конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, які можна поділити на основні групи: організаційні, формальні, психологічні і допоміжні.

Організаційні рекомендації пов'язані із побудовою організації і налагодженням її роботи. Вони умовно підрозділяються на: структурні; пов'язані із стимулюванням персоналу; комунікаційні.

Структурні рекомендації. Назви посад повинні давати привід для гордості працівникам, що їх займають. У організації повинна бути гнучка система відпусток для всього персоналу, а не тільки для керівника. Обов'язково треба робити виключення для відпусток з поважних причин.

Створення і підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі дозволить подолати будь-які негативні явища в життєдіяльності підприємства через інформацію від співробітників.

Необхідно також впроваджувати ефективну систему стимулювання праці і участі персоналу в прибутках:

- безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку, вираженого у відсотках для кожного працівника;
- наперед узгоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені в систему бухгалтерського обліку;
- відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіх організації і розумним життєвим витратам;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;
- погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку і ні яким чином; ніколи не можна карати матеріально працівників, які допустили

помилки з вини керівництва, навіть в дні криз. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;

- на підприємстві не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливають на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат в два етапи: на першому – переглядає колектив, на другому – керівник. При бажанні останнього і з відома колективу етапи можна поміняти місцями.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників в будь-якій формі, прийнятній і керівником, і підлеглими, з основною метою — запобіганням помилкам або їх виправленням на початковій стадії виникнення.

Комунікаційні рекомендації. Звертатися до керівників вищого рангу краще безпосередньо, оскільки проміжні учасники спілкування ускладняють контакти і можуть спотворити інформацію.

Формальні рекомендації регулюють формальні відносини на підприємстві «керівник-підлеглий».

Всі рішення повинні ухвалюватися на можливо нижчому рівні, виходячи з необхідності швидко і без особливих витрат коригувати ухвалені рішення. Про необхідність делегувати повноваження багато сказано в різних працях по управлінню. Слід додати, що на підприємстві делегування часто буває вимушеним із-за недостатності персоналу для виконання всіх функцій. Треба відзначити, що цей факт підвищує універсальність знань працівників. Треба тільки навчитися давати співробітникам не дрібні, а важливі доручення. Від підлеглих, яким делегували повноваження, треба перш за все добитися не тільки продуманого аргументування з приводу рішення проблеми, але і обов'язкових відповідей на деякі важливі питання.

В процесі управління колективом важливу роль відіграють відносини соціально-психологічного характеру між керівником та підлеглими. Найбільші помилки звичайно здійснюються керівником саме в тій області, де він відчуває себе неперевершеним, оскільки не було провалів.



Формою винагороди, якою нехтує абсолютна більшість керівників, є «спасибі». Завжди треба старатися виконувати свої обіцянки. Якщо керівник піклується про зростання авторитету в колективі, то він повинен виконувати свої обіцянки раніше призначеного ним часу. Конфлікт в організації – знак її здоров'я, але до певної межі. Не слід старатися загасити конфлікт, треба його вирішувати, особливо прихований.

Якщо керівник або працівник не прагне досягти досконалості в своїй роботі, то краще взагалі не працювати. Тому що, якщо робота не приносить прибуток або задоволення, то вона знищить працівника як особу. Така природа згадуваної «імітаційної діяльності».

Керівнику слід обов'язково уникати виправдань співробітників у разі помилок і невдач. Їм повинна бути запропонована допомога в процесі рішення проблем, а не при виправленні зробленого. Це примусить підлеглих проявляти самостійність і поліпшить якість роботи. Всі помилки повинні визнаватися керівником відкрито і спокійно, заохочуючи до того ж підлеглих і колег.

Першочергова увага повинна бути обернена на стан особистої дисципліни кожного і колективу в цілому. У зв'язку з цим можна сформулювати наступні цілі в діяльності керівника: сформувати і підтримувати для себе динамічну картину життєдіяльності організації; упевнено реагувати на нові ситуації; чітко мотивувати свої дії, дії підлеглих і всього колективу; регулярно і об'єктивно оцінювати досягнуті результати, аналізувати помилки і прорахунки, не знімаючи відповідальності з винних, критикувати підлеглих продумано, зважено; не брати на себе зайву і чужу роботу; ставити собі тільки конкретні і досяжні цілі; розширювати свій кругозір і завжди зберігати хороший настрій.

При наймі на роботу особливо пильну увагу слід звернути на мотивацію кожного претендента, уважно вислухати його розповідь і попросити час для відповіді.

Справа, що розвивається, ніколи не обходиться без ризику. У зв'язку з цим керівнику необхідно аналізувати сильні і слабкі сторони діяльності, позбавляючись від останніх. Нерозумно сподіватися на випадковий успіх. Колектив повинен

створити його сам, під управлінням керівника. Відносини в колективі повинні бути налагоджені із самого початку, а не з моменту виникнення неприємностей.

В процесі роботи кожна людина прагне виконати поставлені перед нею завдання успішно заради задоволення трьох основних психологічних потреб людини: у визнанні, в пошані, в самореалізації. Ці задачі вирішує спілкування на підприємстві.

Спілкування будується на зверненні до партнера, тобто на готовності сприймати адекватно роботу і поведінку колег. Звернення до партнера грає велику роль, багато в чому визначаючи стабільність колективу і ефективність його роботи. Спілкування залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, що становлять середовище організації і індивідуальне сприйняття керівника.

Серед основних зовнішніх чинників можна виділити:

- загальний стан справ в організації на сьогодні;
- морально-психологічний клімат в колективі;
- співвідношення формальних і неформальних взаємин;
- кількість непопулярних рішень, що приймаються керівником регулярно;
- загальна кількість управлінських помилок.

До основних внутрішніх чинників відноситься сприйняття себе і інших з більш загальної точки зору.

Підсилити сприятливий ефект від позитивного спілкування допоможе правильно встановлена система зворотного зв'язку в організації. У практиці у зворотного зв'язку є декілька правил, які слід враховувати: зворотний зв'язок вимагає обов'язково осмислювати поведінку тих, що оточують в різних ситуаціях і свою емоційну реакцію на нього; починати спілкування з позитивних моментів, що може спонукати співбесідника слухати уважніше; формулювати негативне враження і перешкоди для подальшого спілкування, а також особисте відношення до виявлених недоліків в діяльності працівника.

В процесі спілкування необхідно акцентувати свою увагу на позитивній поведінці колег і не соромитися висловлювати свою думку за допомогою похвал.

Що стосується помилок, то їх також краще виправляти на робочому місці підлеглого відразу, по мірі виникнення, ніж розбиратися з ними потім.

Колективи з таким стилем спілкування перетворюються на найефективніший вид організації людей – команду.

Допоміжні рекомендації мають нестандартний характер і застосовуються нерегулярно, залежно від ситуації. Проте вони можуть бути дуже корисні в управлінському і психологічному відношенні.

Однією з важливих переваг умілого керівника є здатність користуватися послугами персоналу в питаннях, що стосуються консультацій і рад, хоч за кінцевий результат відповідальність несе тільки керівник. Якщо керівник вирішує скористатися консультацією персоналу, то повинні бути ліквідовані всі бар'єри на шляхах комунікацій і забезпечене пряме і чесне спілкування. Це забезпечить керівнику не тільки кваліфіковану пораду, але і значно зміцнить його авторитет в колективі, допоможе досягти поставлених цілей.

Відтак, професійний і особистий розвиток співробітників – основа довгострокового сталого розвитку.

Політика ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» стосовно навчання повинна базуватися на таких принципах:

- орієнтація на залучення молодих фахівців;
- постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій;
- застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу;
- використання збалансованої системи мотивації й стимулювання.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів у сфері управління персоналом ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Навчання персоналу ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» повинно поділятися на зовнішнє та внутрішнє. Повна структура системи навчання персоналу підприємства подана на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура системи навчання персоналу  
ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ»

Так, у травні 2024 р. на підприємстві буде залучена консалтингова фірма, яка, крім реформації організаційної структури організації, проведе зовнішнє навчання та тренінги. У навчанні візьмуть участь керівники основних відділів підприємства. Тренінг «Технології ювелірної майстерності» буде проводитися із залученням професійного коуча з Києва.

Крім організації тренінгів, підприємству необхідно найняти у серпні 2024 р. висококваліфікованих спеціалістів на проектну роботу. В цьому випадку тренер паралельно до проведення навчання буде ще й виконувати безпосередню роботу на робочому устаткуванні. Така практика проводиться найчастіше шляхом найму ювеліра-модельєра і дозволяє працівникам отримати не лише теоретичні знання, а й дає можливість підвищення кваліфікації та покращення професійних практичних навичок завдяки спогляданню процесу роботи більш кваліфікованого спеціаліста, можливості консультації у нього та можливості отримати необхідні зауваження.

Серед інших навчальних заходів, в яких візьмуть участь працівники підприємства у 2024 р., можна виділити:

- семінар «Правила роботи з контролюючими органами» (директор,

головний бухгалтер);

- тренінг «Постановка і організація роботи майстрів» (завідувач виробництвом, начальники заготівельної ділянки, хімічної лабораторії, плавильної ділянки та ділянки спеціального лиття);

- тренінг «Підвищення ефективності роботи персоналу» (начальник об'ємного лиття, завідуючий складом, ювелірно-збиральної ділянки);

- тренінг «Логістика продажу» (менеджер складу сировини, готової продукції, ділянки пакування).

За оцінкою спеціалістів галузі, запропоновані заходи із зовнішнього навчання персоналу дозволять збільшити виручку від реалізації на 15,2%.

На рис. 3.2 зображена динаміка кількості працівників підприємства, які взяли участь у заходах зовнішнього навчання. Керівництво підприємства розуміє, що однією з умов забезпечення розвитку організації є професійний розвиток персоналу, який відображає вміння кожного з працівників швидко й ефективно сприймати та реалізовувати різні нововведення у своїй діяльності та здійснювати цю діяльність якомога ефективніше. Саме тому ми бачимо зростаючу тенденцію на рис. 3.2.

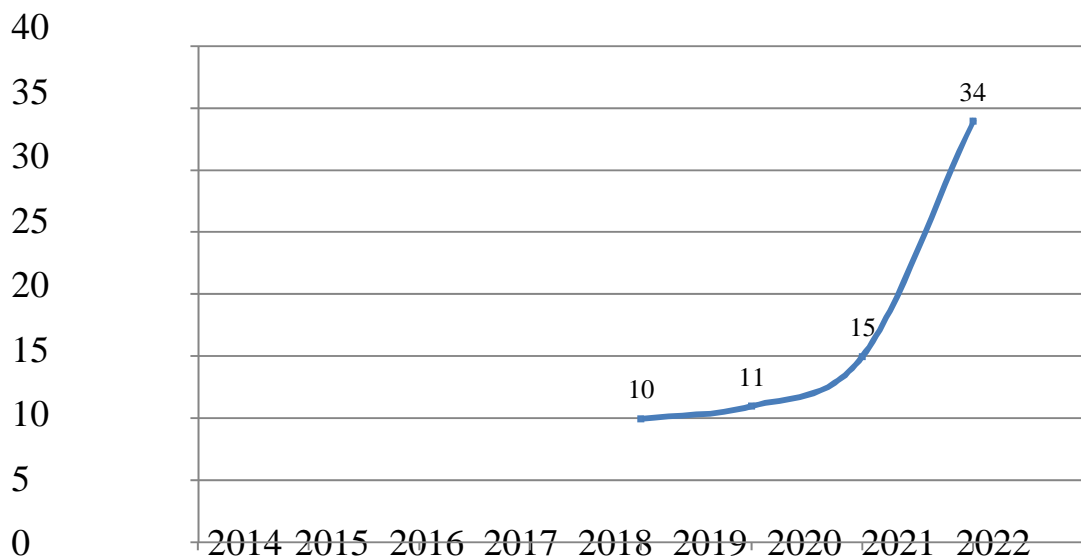


Рисунок 3.2 – Динаміка кількості працівників ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ», які беруть участь у заходах зовнішнього навчання

Ефект запропонованих заходів оцінимо як різницю між збільшенням виручки від реалізації та витратами, що пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом:  $537 \text{ тис.грн} - 205 \text{ тис.грн} = 332 \text{ тис.грн}$ . А ефективність, в свою чергу, буде дорівнювати відношенню виручки від реалізації та витрат, що пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом:  $537 / 205 = 2,62 \text{ грн. / грн}$ .

Тобто кожна гривня вкладена в удосконалення системи управління персоналом принесе додатково 2,62 грн. додаткової виручки від реалізації.

Проте, важливо зауважити, що різкий стрибок запланованої кількості працівників, які візьмуть участь у заходах зовнішнього навчання, у 2021 р. пояснюється використанням підприємством послуг консалтингової фірми.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління і розвитку персоналу організації дозволило з'ясувати сутність, функції, методи і задачі управління персоналом; технологія управління персоналом і його розвитком; планування роботи з персоналом; професійний розвиток персоналу.

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

Для підвищення ефективності використання персоналу значну увагу треба звертати на збільшення ефективності організації виробництва, покращення соціально-психологічної обстановки, якості трудового життя, поліпшення умов праці, удосконалення нормування праці, навчання та перепідготовку кадрового складу підприємства.

Проведений в кваліфікаційній роботі аналіз ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» показав, що підприємство є одним з найбільших підприємств ювелірного виробництва в Полтавській області. ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» успішно розвивається, володіє високим технічним потенціалом. Підприємство займає досить велику частку на ринку ювелірних виробів, що дозволяє продукції вільно і легко конкурувати з продукцією інших підприємств.

У 2021 р. середньооблікова кількість найманих працівників на підприємстві склала 86 осіб, з яких 80 осіб – працівники основної діяльності та 6 осіб – працівники неосновної діяльності. Організаційна структура управління на підприємстві – лінійно-функціональна. ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» використовується поєднання відкритого та закритого типу кадрової політики

із превалюванням характеристик відкритого типу. Також на підприємстві існує розвинута система неекономічних методів мотивації, що, на нашу думку, є значною конкурентною перевагою, адже створює сприятливий психологічний клімат та підвищує продуктивність праці працівників.

Техніко-економічний аналіз доводить, що у 2021 р. відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 16,16% та собівартості реалізованої продукції на 19,24%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися, однак у 2021 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на 0,13% та зростання рентабельності продукції – на 10,67%. Аналіз ділової активності ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» свідчить про недостатність зусиль керівництва щодо мотивованого управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Навчання повинне базуватися на таких принципах: орієнтація на залучення молодих фахівців; постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій; застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу; використання збалансованої системи мотивації й стимулювання. Навчання персоналу ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» повинно поділятися на зовнішнє та внутрішнє. Запропоновані заходи із зовнішнього навчання персоналу дозволять збільшити виручку від реалізації на 5,2%. Внутрішнє навчання на підприємстві (стажування та адаптація) необхідно проводити для персоналу, який безпосередньо створює та реалізує продукцію – для ювелірів-закріплювальників, ювелірів-монтувальників, ювелірів-емальєрів, ювелірів-модельєрів, граверів. Запропонована програма навчання працівників у ТОВ «ЮФ ДІАМАНТ» має ряд переваг: більша тривалість; персоналізація навчання; масштабність; безперервність. Ефект запропонованих заходів дорівнює 332 тис. грн., а ефективність – 2,62 грн. / грн.



**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*, 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
2. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
3. Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*, 2016. № 12. С. 339-347. URL : Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2016\\_12\\_62.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2016_12_62.pdf) (дата звернення: 12.04.2021).
4. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, 2019. № 6. С. 27–32.
5. Гирман А.П., Новиков В.А.. Оценка персонала на предприятии: некоторые теоретические и методологические аспекты. *Бізнес Інформ*, 2017. 3. С. 400–404.
6. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. 5(1), С. 113–117.
7. Грідін О.В. 2017. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2017. 188, С. 228–236.
8. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Випуск 36. С. 109-113.
9. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17.

10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
12. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 2017. 4. С. 125–133.
13. Карковська В.Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 2017. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6). (дата звернення 23.04.2023)
14. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2017. 2. С. 7–14.
15. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. № 1. С. 42–45.
16. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.
17. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2017. 1. С. 142–158.
18. Крушельницька О.В. Управління персоналом [навч. посіб.]. К.: Кондор, 2016. 296 с.
19. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2016. 6. С. 67–70.

20. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*, 2018 №1 (53). С. 510-513.

21. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ, 2017. №4. С. 8-12.

22. Мазник Л.В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. Т. 23. № 3. С. 80–92.

23. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського, 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата звернення: 05.05.2023).

24. Гарнавський М.І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 2018. 3. С. 381-386.

25. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

26. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. №5 (17). С. 149-151.

27. Якубів В.М., Якубів Р.Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2017. 12(2). С. 71–76.

28. Sparrow, P. Shipton, H., Budhwar, P., Brown, A. Human resource management, innovation and performance / *Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance*, 2016. p. 15–31.

29. Stankeviciene, A., Diskiene, D., Tamasevicius, V., et al. Attitudes of managers towards the role of hr departments in organizational performance:

evidence from Lithuania. *Transformations in business & economics*, 2017, volume 16, issue 3, p. 258–275.

30. Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., et al. The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human resource management journal*, 2016, volume 26, issue 4, p. 449–470.

## ДОДАТОК А

Матеріали публікацій результатів роботи

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

НТУ «Дніпровська політехніка»

Горбатова Анжеліка Григорівна

**Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент Дубсї Юлія Володимирівна**

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [1].

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні [2], порівняння яких наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняння основних методів управління персоналом

Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Формування структури управління персоналом	Техніко-економічний аналіз та обґрунтування	Соціально-психологічний аналіз працівників колективу
Розробка та затвердження Адміністративних норм і нормативів	Планування	Соціальне планування
Правове регулювання	Матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій	Участь працівників в управлінні
Видання наказів і розпоряджень	Кредитування та страхування	Соціальне і моральне стимулювання розвитку колективу
Відбір, підбір і розстановка кадрів	Участь у прибутках і капіталі	Задоволення культурних і духовних потреб персоналу
Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів	Встановлення економічних норм і нормативів	Встановлення соціальних норм поведінки, моральних санкцій і заохочень
Встановлення адміністративних санкцій і заохочень	Встановлення матеріальних санкцій і заохочень	Створення нормального соціально-психологічного клімату

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта

суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

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

— інструкції, організаційні схеми, нормування;

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

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

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

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

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

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

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

— особистий приклад;

— задоволення культурних і духовних потреб працівників;

— встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

— встановлення моральних санкцій і заохочення;

— соціальний захист [3].

Управління персоналом є важливим компонентом управління організацією. Специфіка людських ресурсів виражається у тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

### Перелік посилань:

1. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

2. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.