

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення системи управління персонал-технологіями
підприємства на ТОВ «ІнтерфлонУкраїна»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Яковець В. І. _____

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М. І. _____

« 12 » 06 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л. М. _____

« 12 » 06 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О. Й.

« 13 » 06 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023

персоналом; організаційна структура управління підприємством ТОВ «Інтерфлон Україна», техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр., динаміка фінансово-ділової активності, показники рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна», оцінка інтенсивності руху персоналу, функціональна модель коучингової комунікації «Інтерфлон Україна», розрахунок ефективності підбору персоналу, програма кадрових заходів, процес підбору персоналу, розрахунок інвестицій на впровадження коучингу, економічна ефективність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення результативності системи управління персоналом «Інтерфлон Україна».

Консультанти розділів роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-------------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Спеціальний | Небава М.І. – к.е.н., професор кафедри ЕПВМ | | |

Дата видачі завдання 31 січня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-----|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Формулювання теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР) | січень 2023 | |
| 2 | Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ) | березень 2023 | |
| 3 | Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ) | квітень 2023 | |
| 4 | Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ) | травень 2023 | |
| | Опонування МКР | до 10.06.2023 | |
| | Захист МКР | за графіком кафедри | |

Студент

Яковець В. І.

Керівник роботи

Небава М. І.

АНОТАЦІЯ

УДК 331.101.34

Яковець В. І. «Удосконалення системи управління персонал-технологіями підприємства на ТОВ «Інтерфлон Україна». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073– менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 136 с.

Укр. мовою. Бібліогр.: 56 назв; рис. : 12; табл. : 36.

У магістерській кваліфікаційній роботі з'ясовані теоретичні і практичні аспекти сучасної системи управління персоналом підприємств; розкрито наукові підходи до сутності поняття «управління персоналом»; охарактеризовано персонал-технології та методи управління персоналом; досліджено світовий досвід концепцій управління персоналом та їх вплив на діяльність підприємств.

Проведено дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» та здійснено аналіз впливу методів управління персоналом на підприємстві; виокремлено проблемні аспекти існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна».

Запропоновано шляхи покращення стану компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» та визначено ефективність провадження запропонованих заходів на підприємстві.

Ключові слова: управління персоналом, методи управління персоналом, кадри організації, кадровий потенціал, персонал організації, функції управління персоналом, персонал-технології, ключові показники ефективності, коучинг

А B S T R A C T

Yakovets V. I. "Improving the personnel-technology management system of the enterprise at Interflon Ukraine LLC." Master's thesis on specialty 073 – management, educational program – management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 136 p.

In Ukrainian language. Bibliogr.: 56 titles; Fig. : 12; table : 36.

Theoretical and practical aspects of the modern personnel management system of enterprises are clarified in the master's qualification work; scientific approaches to the essence of the concept of "personnel management" are revealed; personnel-technologies and methods of personnel management are characterized; the world experience of personnel management concepts and their influence on the activities of enterprises is studied.

A study of the financial and economic activity of "Interflon Ukraine" LLC was carried out and an analysis of the impact of personnel management methods at the enterprise was carried out; problematic aspects of the existing personnel management methods of "Interflon Ukraine" LLC are singled out.

Ways to improve the state of Interflon Ukraine LLC and the efficiency of implementation of the proposed measures at the enterprise is determined.

Keywords: personnel management, personnel management methods, personnel of the organization, personnel potential, personnel of the organization, functions of personnel management, personnel-technologies, key performance indicators, coaching

З М І С Т

| | |
|--|-----|
| В С Т У П | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ | 8 |
| 1.1 Розвиток наукових підходів до сутності поняття «управління персоналом» | 8 |
| 1.2 Персонал-технології і методи управління персоналом підприємства та їх особливості | 18 |
| 1.3 Розвиток світових базових концепцій управління персоналом та їх застосування у практичній діяльності підприємств і організацій | 39 |
| 1.4 Висновки до першого розділу | 48 |
| 2 АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | 50 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Інтерфлон Україна» та результати фінансово-економічної діяльності підприємства за 2020-2022 роки | 50 |
| 2.2 Аналіз впливу методів системи управління на ТОВ «Інтерфлон Україна» | 61 |
| 2.3 Проблемні питання, які виникають при застосуванні існуючих методів управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» | 75 |
| 2.4 Висновки до другого розділу | 78 |
| 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА» | 80 |
| 3.1 Напрямки покращення господарювання компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» | 80 |
| 3.2 Ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна» | 91 |
| 3.3 Прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при використанні сучасних персонал-технологій управління персоналом | 98 |
| 3.4 Висновки до третього розділу | 103 |
| ВИСНОВКИ | 104 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 108 |
| Додаток А. Протокол перевірки МКР | 113 |
| Додаток Б. Технічне завдання | 114 |
| Додаток В. Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна» | 116 |
| Додаток Е1-Е2. Річний звіт про фінансові результати за 2020 рік | 117 |
| Додаток Е3-Е4. Річний звіт про фінансові результати за 2021 рік | 119 |
| Додаток Е5-Е6. Річний звіт про фінансові результати за 2022 рік | 122 |
| Додаток Ж. Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» | 125 |

1.

| |
|---|
| Додаток М. Функціональна модель коучингової комунікації ТОВ «Інтерфлон Україна» |
|---|

| |
|-----|
| 130 |
|-----|

ВСТУП

Актуальність роботи. Вітчизняна економіка потребує прискореного переходу до інноваційного типу розвитку. У зв'язку з цим, питання створення якісного кадрового менеджменту, спрямованого на підвищення продуктивності праці персоналу, залишається актуальним.

В сучасних умовах людський капітал перетворюється в один з вирішальних нематеріальних факторів конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Саме з цієї причини підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах інноваційної економіки є завданням нагальним.

В структурі управління персоналом відбувається зміна об'єкту управління, що, в свою чергу, призводить до перегляду методів і функцій управління. Також змінюється парадигма управління персоналом, що приводить до розуміння необхідності управління людиною як носієм інтелектуального капіталу, який формується у сфері взаємодії з іншими структурними елементами соціально-економічної системи.

Сьогодні персонал необхідно розглядати як важливий об'єкт інвестицій, ефективність якого має кількісний вимір. Звідси виникає необхідність використання інноваційних підходів до управління персоналом, базуючись на відповідних змінах, які відбуваються в самому об'єкті управління. Дані підходи мають враховувати не постійний стан оцінки, а уможливлювати системно оцінювати результативність усієї системи управління персоналом.

Різноманітні питання теорії управління персоналом розглядалися такими вченими як: Адамчук В. В., Дзюба С. Г., Журавель П. В., Іванцевич Д. М., Колпаков В. М., Лобанов А. А., Поклонський Ф. Ю., Рак М. Г., Скударь Г. М., Томпсон А. А., Уткін Е. А., Шекшня С. В. тощо. Окремим питанням щодо формування системи управління персоналом присвячені роботи Л. В. Балабанової, О.В. Крушельницької, Н.Д. Лукьянченко, Д. П. Мельничук, О. В. Сардак, Л. Б.

Пошелюжною, та інших вчених. Інноваційні аспекти і методи управління персоналом розкриваються у наукових працях Волянської-Савчук Л. В., Мацишиної М. В., Розметової. О. Г., Лизунової О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашової Г. В., Касич А. О., Бурби О. А.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку персонал-технологій та методів управління персоналом підприємства.

Вказана мета обумовлює вирішення таких завдань:

- З'ясувати розвиток наукових підходів до сутності поняття «управління персоналом»;
- охарактеризувати персонал-технології та методи управління персоналом та розкрити їх особливості;
- дослідити світовий досвід розвитку концепцій управління персоналом та їх вплив на функціонування підприємств;
- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- зробити аналіз впливу сучасних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- вияснити проблемні аспекти застосованих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- обґрунтувати шляхи поліпшення стану підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- розрахувати ефективність впровадження рекомендованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- спрогнозувати стан основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при використанні інноваційних персонал-технологій управління персоналом.

Об'єктом дослідження є сучасні процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є з'ясування теоретичних та практичних аспектів управління персоналом підприємства при використанні сучасних персонал-

технологій.

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, спостереження і узагальнення, структурно-логічний, графічний, розрахунково-аналітичний методи. Зокрема, метод спостереження використаний нами при дослідженні підприємства на практиці, а саме аналіз системи управління персоналом. Результати оцінювання фінансового стану на основі комплексу розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки по роботі були отримані на основі методу узагальнення.

Для вивчення системи управління персоналом був використаний метод аналізу і синтезу. При дослідженні теоретичних основ поняття «управління персоналом», а також при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження застосовувався метод порівняння. Графічний метод знайшов своє використання при побудові різноманітних схем з теорії управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Аналіз і розгляд звітів про фінансові результати 2020-2022 років та на їх основі зроблені розрахунки показників відбувались на основі застосування розрахунково-аналітичного методу.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій, направлених на оптимізацію сучасних методів управління персоналом організації.

Апробація результатів: за результатами виконання магістерської роботи та участі у конференції ВНТУ «Молодь у науці» (2023р.) були опубліковані тези: Небава М. І.; Яковець В. І. «Впровадження інноваційних персонал-технологій управління на підприємстві».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Розвиток наукових підходів до сутності поняття «управління персоналом»

Конкуренентоспроможність будь-якої організації, як соціально-економічної та виробничої системи, на ринку великою мірою залежить від якісного управління її персоналом. Базуючись на індивідуальних здібностях окремих працівників, персонал підприємства використовує свої знання, вміння та навички для забезпечення виробничо-фінансових та інших цілей компанії і є запорукою її розвитку.

В системі управління персоналом використовуються такі категорії, як: трудові ресурси, людські ресурси, персонал, кадровий потенціал. Безумовно, між цими поняттями існує певний взаємозв'язок, нерідко зустрічаються їх ототожнення, тому важливо визначити «розмежування» цих термінів [38, с. 35].

Трудові ресурси розглядаються як макроекономічна категорія, як частина працездатного населення, володіючи фізичними й розумовими здібностями, необхідними для здійснення продуктивної діяльності. Наукові підходи різних авторів до трактувань поняття «трудові ресурси» подані в таблиці 1.1.

Кожне з цих визначень висвітлює більшою чи меншою мірою сутність категорії, проте, на наш погляд, найбільш точно сутність трудових ресурсів відображено в [11]. Воно трактує трудові ресурси як «працездатну частину суспільства, яка здатна виробляти матеріальні блага чи надавати послуги, використовуючи свої фізичні, розумові здібності та знання, тобто головним критерієм для віднесення населення до категорії трудових ресурсів є працездатний вік» [11, с.217].

Як поняття «кадри організації» варто трактувати як сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку і забезпечують економічну діяльність (див. табл. 1.2).

Узагальнюючи наукові підходи різних науковців, зробимо висновок про те, що переважна більшість авторів при визначенні сутності поняття «кадри» роблять акцент на основному складі працівників, які задіяні в тій чи іншій сфері діяльності.

Таблиця 1.1.

Авторські трактування поняття «трудові ресурси»

| Автор | Визначення |
|----------------------------|--|
| Д. П. Богиня[8, с. 211] | «трудові ресурси – основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту». |
| П. Ю. Буряк[11, с. 40] | «трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві». |
| В. М. Лукашевич[44, с.65] | «трудові ресурси – це головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються у процесі формування, розподілу та використання трудових ресурсів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово-облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному виробництві». |
| Є. О. Олійник [22] | «трудові ресурси – це особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу». |
| Н. І. Єсінова [31, с. 11] | «трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги». |
| Т. І Заславська [37, с.52] | «трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин». |

Джерело: сформовано автором на основі узагальненого аналізу джерел

Окремі дослідники (М.Г. Грещак, В.М. Колот, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко) розглядають поняття «трудові ресурси» як кваліфікований склад працівників, які володіють достатньо високим рівнем кваліфікації і мають значний стаж роботи.

У загальному вигляді усі кадри підприємства поділяються на промислово-виробничий персонал (зайняті в основних і допоміжних підрозділах підприємства) і непромисловий персонал (зайняті у невиробничій сфері підприємства). Весь персонал підприємства на основі виконуваних функцій поділяється на чотири категорії: робітники; службовці; спеціалісти; керівники.

Таблиця 1.2.

Авторські трактування поняття «кадри організації»

| Автор | Визначення |
|--|--|
| О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [39, с.49] | «кадри підприємства – це кваліфікований склад працівників організації» |
| С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій [40] | «кадри підприємства – основний (штатний) склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності» |
| С. Ф. Покропивний, М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко, С. М. Соболев, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко [28, 42, 51] | «кадри підприємства – працівники, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи» |
| Г. В. Щекин [49] | «кадри підприємства – соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси» |

Джерело: складено автором на основі дослідження літературних джерел

В залежності від функціональної ролі в процесі виробництва продукції робітники поділяються на основні (які беруть участь в процесі виготовлення продукції) і допоміжні (які обслуговують основне виробництво). До службовців відносимо працівників, які здійснюють оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування. Спеціалісти – це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими видами робіт. До керівників відносяться працівники, які працюють на керівних посадах підприємства чи в його структурних підрозділах.

В теорії і практиці управління широко використовується поняття «кадровий потенціал». Він охоплює існуючі ресурсні можливості у сфері праці, які включають

чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики. Різноманітне авторське трактування цієї категорії наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Авторські трактування поняття «кадровий потенціал»

| Автор | Визначення |
|------------------------------|--|
| Д. П. Богиня [8, с. 211] | «трудові ресурси – основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту». |
| П. Ю. Буряк [11, с. 40] | «трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві». |
| В. М. Лукашевич [44, с. 65] | «трудові ресурси – це головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються у процесі формування, розподілу та використання трудових ресурсів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово-облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному виробництві». |
| Є. О. Олійник [22] | «трудові ресурси – це особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу». |
| Н. І. Єсінова [31, с. 11] | «трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги». |
| Т. І. Заславська [37, с. 52] | «трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин». |

Джерело: сформовано автором на основі узагальненого дослідження

Порівнюючи та аналізуючи різні авторські підходи до наведених в таблиці 1.3 визначень можна стверджувати, що існують суттєві розбіжності науковців у розумінні сутності цього поняття, у визначенні його складових і, як результат, наявний методичний інструментарій для формування системи управління кадровим

потенціалом є недосконалим.

На наш погляд, цікавий підхід використовується Н. С. Краснокутською, яка акцентує увагу на стратегічних особливостях кадрового потенціалу підприємства та визначає його як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства» [50, с.112].

Термін «персонал» використовується для визначення особового складу працівників підприємства (найманих працівників, власників та співвласників, які мають оформлені свої трудові відносини з підприємством у формі трудового договору (контракту). Узагальнені підходи авторів щодо визначення сутності та змісту категорії «персонал», подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Авторські трактування поняття «персонал організації»

| Автор | Визначення |
|--|--|
| Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [3, с.78] | «персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем». |
| О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук[51, с.54] | «персонал підприємства – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». |
| Н.М. Бондар, С.Ф.Покропивний, Е. І. Полякова,Ф. І. Хміль, А. В. Шегда [28, 35, 46] | «персонал підприємства – це основний штатний склад працівників організації, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і виконують виробничо-господарські й управлінські функції». |
| О. О. Гетьман,В. М. Шаповал [17, с.57] | «персонал підприємства – це обліковий склад працівників». |
| Г. Т. Завіновська [32, с.79] | «персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». |

Джерело: складено автором на основі дослідження

Узагальнюючи наведені в таблиці авторські визначення, констатуємо про

відсутність серед авторів єдиної точки зору щодо у поглядах на сутність поняття «персонал». Зокрема, Завіновська Г.Т. розглядає персонал як постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку або мають певний досвід практичної діяльності. Трактують поняття «персонал» як основний штатний склад кваліфікованих працівників Крушельницька О. В. і Мельничук Д. П. Балабанова Л. В. під персонал розуміє сукупність постійних та тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих працівників.

Отже, узагальнюючи наукові погляди на трактування поняття «персонал підприємства» зробимо висновок, що персонал – це сукупність усіх працівників, які володіють необхідними кваліфікаціями і мають відповідну професійну підготовку або досвід практичної роботи. Склад персоналу може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Персонал, який задіяний в економічній діяльності підприємства на основі трудового договору (контракту чи угоди), становить його трудовий колектив.

В сучасній літературі з менеджменту також можна зустріти неоднозначні розуміння поняття «управління персоналом». Причому, якщо одні автори при його визначенні роблять акцент на організаційному боці управління, спираючись на мету і методи, які направлені на досягнення цілей, то інші акцентують увагу на змістовному боці, який відображає функціональну роль управління. Згруповані авторські підходи щодо визначення змістовності категорії «управління персоналом» узагальнено в табл. 1.5.

Аналіз управлінської літератури показав, що в ній виділяється чотири основних підходи до розуміння сутності поняття «управління персоналом» [28]:

1. Як «використання трудових ресурсів». Цей підхід ґрунтується на таких принципах: забезпечення єдиного керівництва, досягнення балансу між владою і відповідальністю, забезпечення дисципліни, забезпечення підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Таблиця 1.5.

Авторське трактування терміну «управління персоналом»

| Автор | Визначення |
|--|---|
| Т. Ю. Базарова [2, с.113] | «управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства». |
| А. Я. Кибанов [40, с.94] | «управління персоналом - це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією». |
| Р. Марр, А. Флиастер[50] | «управління персоналом - це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками». |
| Л. П. Червінська [28, с.67] | «управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації». |
| Л. Б. Пошелюжна [41] | «управління персоналом - це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань». |
| В. І. Дериховська [22] | «управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств». |
| О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [51, с. 16] | «управління персоналом - системний плановірно 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». |

Джерело: складено автором на основі аналізу

2. Як «управління персоналом». Даний підхід передбачає, що в межах науки управління персоналом активно аналізується питання поведінки організаційної групи (взаємини між працівниками).

3. Як «управління людськими ресурсами (HR)». Прибічники цієї моделі управління стверджують, що персонал такий же ресурс, як сировина, обладнання,

інформація.

4. Як «управління людиною». Прихильники цього підходу акцентують увагу на окремій конкретній особистості в межах комунікаційного організаційного поля, яке формує взаємозалежності окремо взятого працівника, колективу, організації та її системи менеджменту.

Узагальнюючи різні підходи у тлумаченні категорії «управління персоналом» зробимо висновок, що вона відображає сукупність принципів, методів і засобів впливу на персонал підприємства, що уможлиблюють забезпечення максимального використання його інтелектуальних і фізичних здібностей у процесі виконання трудових функцій для досягнення цілей організації. Підкреслимо, що акцентування уваги у визначенні цього поняття на аспекті досягнення довгострокових цілей функціонування підприємства є досить важливим, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Управління персоналом як процес вивчається різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, інноваційний менеджмент інформаційні технології управління персоналом, тощо). Сучасні інноваційні зміни в управлінні персоналом, безумовно, пов'язані з інформаційними технологічними системами та оптимальній організації інформаційного менеджменту на підприємстві, частиною якого є управління персоналом. Варто використовувати зарубіжну практику, яка володіє комплексом інноваційних підходів до управління персоналом, які є досить корисними для практик вітчизняних підприємств. Ці інновації зосереджені на створенні інноваційних площадок, в основі яких є web-технології. Важливим завданням цих площадок є генерація та відбір інноваційних ідей з управління персоналом та раціоналізації праці в організації; створення інтерактивної комунікації серед співробітників; покращення системи залучення та мотивації працівників в діяльності підприємства [34, с.225].

Управління персоналом базується на основоположних наукових закономірностях, які є об'єктивною базовою основою вимог до організації системи

правління персоналом і які варто виокремити [8, с.119]:

1. Система управління персоналом має відповідати цілям і особливостям розвитку відповідної виробничої системи. Суть її полягає у відповідності специфіки системи управління персоналом вимогам специфіки виробництва.

2. Принцип системності формування процесу управління персоналом. Цей принцип вимагає дотримання врахування всіх наявних взаємозв'язків усередині процесу управління персоналом, між її підсистемами та елементами, між системою управління персоналом і системою управління організацією в цілому.

3. Потреба у пропорційному поєднанні сукупності підсистем і елементів усієї системи управління персоналом, що уможливить пропорційно вдосконалювати усі підсистеми і елементи загальної системи управління персоналом.

4. Можливість зміни складу та змісту функцій управління персоналом. З розвитком підприємства зростає роль одних функцій управління і знижується роль інших на різних щаблях управління та також змінюється їх зміст.

5. Мінімізація кількості ступенів управління персоналом, сутність якої полягає в тому, що чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона є ефективнішою.

Дані принципи і тенденції безпосередньо взаємодіють між собою, впливаючи одна на одну, створюючи інтегровану результуючу силу. Перераховані вище закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність, впливаючи на стан всіх елементів системи управління персоналом.

Управління персоналом в організації передбачає реалізацію певних функцій, які виділені на рис. 1.1.

Планування персоналу в організації включає в першу чергу розробку плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах. Воно розпочинається з оцінювання їх наявності, визначається кількість людей зайнятих на виконанні кожної операції, необхідної для реалізації конкретної мети. Потім визначається

прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових та довгострокових цілей.

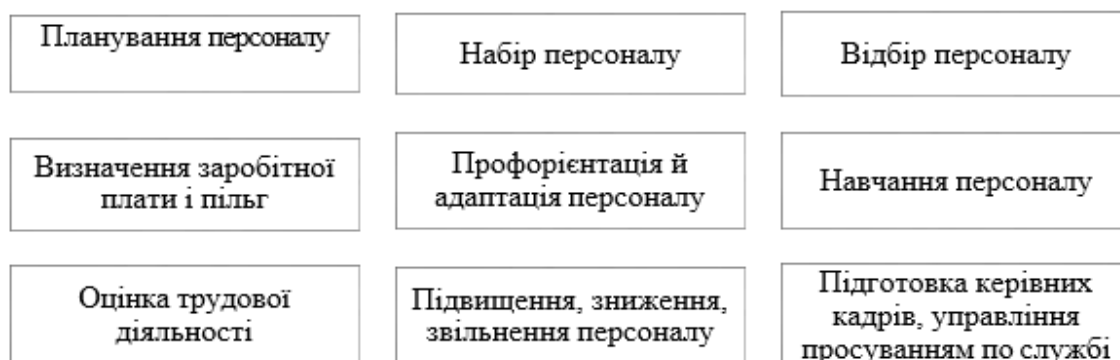


Рис. 1.1. Функції управління персоналом в організації

Джерело: [2, с. 167]

Набір персоналу як функція управління здійснюється шляхом створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами. Далі відбувається відбір кадрів: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору. Помітний вплив на мотивацію персоналу буде мати визначення рівня заробітної плати і різних пільг з метою залучення і збереження працівників.

Реалізація психолого-економічної функції відбувається шляхом профорієнтації й адаптації через вступ найманих робітників в організацію, розвиток у працівників розуміння цілей організації. Навчання, як функція передбачає розробку програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання робіт. Оцінювання трудової діяльності включає розробку та використання методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади. Важливою функцією управління персоналом є підготовка керівних кадрів, а саме: управління просуванням по службі, формування програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Таким чином, управління персоналом необхідно розглядати як процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу. Він має бути спрямований на ефективне використання людського ресурсу та на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства і задоволення інтересів працівників. Сутність управління персоналом може бути розкрита за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій (кадровий потенціал, трудові ресурси, персонал організації), а реалізація управлінських функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини загального менеджменту виробничої або комерційної організації.

1.2 Персонал-технології і методи управління персоналом підприємства та їх особливості

Як було зазначено у першому підрозділі цієї роботи, управління персоналом є важливою і невід'ємною частиною загальних методів управління будь-якого підприємства, тобто способів впливу на трудові колективи і окремих працівників з метою координації їх дій в процесі діяльності підприємства. Обрання та застосування тих чи інших методів управління персоналом дозволяє керівнику обирати найбільш ефективні інструменти впливу на персонал підприємства для досягнення цілей організації.

Як відомо, метод управління розглядається наукою як сукупність конкретних прийомів і способів досягнення певних (запланованих) результатів у певній практичній діяльності (виробничій, економічній, науковій тощо) будь-якого суб'єкта (підприємства, організації, установи тощо) або у пізнанні (дослідженні) тих чи інших явищ, процесів, закономірностей тощо. Застосування того чи іншого методу управління визначається метою практичної або пізнавальної діяльності суб'єкта управління, предметом його діяльності (виробництво, збут, дослідження тощо), конкретними діями і умовами, в яких здійснюється ця діяльність.

В теорії управління персоналом і практичній діяльності керівників всі методи управління класифікуються за різними ознаками. Найбільш поширеною є класифікація методів управління персоналом за їх змістом і спрямованістю [31, с.114], яка поділяє всі методи управління на адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні та соціально-психологічні.

Досить часто використовується класифікація методів управління персоналом за їх зв'язком з функціями управління. Це такі методи, як наприклад, метод забезпечення організації потрібним персоналом; метод оцінювання результатів роботи персоналу; метод відповідності системи оплати праці працівників досягнутим результатам; метод управління кар'єрою працівників підприємства (організації); метод професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників; метод управління дисциплінарними відносинами в колективі; метод забезпечення безпечних умов праці в підрозділах підприємства (організації) та інші. Тому ми звуємо коло наших досліджень і детально розглянемо тільки ту класифікацію методів управління, яка практично є універсальною і прийнятною на більшості підприємств і організацій.

Насамперед розглянемо адміністративні методи управління. В історії ці методи отримали назву «методи батога», а у сьогоденні базуються на владі, дисципліні та покаранні (стягненнях). Адміністративні методи учиняють прямий вплив на об'єкти управління, будь-яке керівне рішення суб'єкта управління підлягає неухильному і обов'язковому виконанню. В разі невиконання цього рішення на винну сторону можуть накладатися адміністративні стягнення. Таким чином, адміністративні методи впливають на такі мотиви поведінки кожного працівника підприємства, як формування почуття відповідальності і обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової і технологічної дисципліни, спонукання до необхідності працювати в єдиній команді тощо. Тобто першочергове завдання адміністративних методів – забезпечення виконання рішень керівництва підприємства (організації), підтримання на високому рівні дисципліни праці, забезпечення організаційної

чіткості діяльності трудового, колективу тощо.

Адміністративні методи управління персоналом підприємства (організації) базуються на низці нормативних та законодавчих актів [31, с.115], а саме:

- законодавстві України (закони України, постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження, положення тощо);
- нормативних документах, прийнятих спеціалізованими державними установами (стандарти, інструкції, сертифікати, положення, правила тощо);
- нормативних документах, прийнятих підприємством (організацією) або його керівним органом (статути, положення тощо),
- перспективних та поточних планах, програмах, завданнях тощо, які розробляються самими підприємствами (організаціями) в які відображають основні напрями і цілі діяльності цих структур;
- результатах поточної діяльності (оперативні розпорядження, санкції, штрафи, позови, заохочення тощо).

Важливою складовою частиною адміністративних методів управління є організаційно-розпорядчі методи (див. рис.1.2). Ці методи стосуються всього підприємства (організації) і спрямовані на встановлення на підприємстві (організації) певного порядку

Об'єктом впливу організаційно-розпорядчих методів є:

- підприємство (організація) в цілому, його структура, підпорядкованість тощо (у вигляді основного регламентуючого документа – статуту (положення);
- структурні підрозділи підприємства (організації) у вигляді основного регламентуючого документа – положення про підрозділ, відділ, бюро тощо;
- посади керівного складу, які існують в апараті управління підприємства (організації) у вигляді основного регламентуючого документа – посадових інструкцій або положень про посади);
- відносини між підприємством (організацією) і його персоналом у вигляді основного регламентуючого документа – правил внутрішнього трудового

розпорядку;

- технології розробки, узгодження, прийняття та виконання управлінських рішень у вигляді основних регламентуючих документів – технологічного паспорту, схеми документообороту на підприємстві (організації) та його підрозділах.

Важливою складовою частиною організаційно-розпорядчих методів управління є нормування. Нормування являє собою велику кількість норм і нормативів, які є обов'язковими для персоналу всього підприємства та його керівників. Це, наприклад, трудові нормативи (розряди робітників, посадові ставки та оклади, надбавки, шкали преміювання тощо); організаційно-управлінські нормативи (правила внутрішнього трудового розпорядку, порядок прийому на роботу, оформлення найму, звільнення з роботи, переведення на іншу роботу, здійснення відряджень тощо).



Рисунок 1.2 – Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: [31, с.115]

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що адміністративні методи управління підприємством (організацією) спрямовані на досягнення поставлених цілей, на контроль за дотриманням вимог внутрішніх нормативних документів і підтримання на належному рівні функціонування системи управління підприємством (організацією) шляхом прямого адміністративного регулювання і впливу на всіх працюючих на підприємстві.

Як наголошують дослідники, адміністративні методи управління персоналом мають певні переваги [31, с.117], а саме:

- забезпечують досягнення волі управлінців в досягненні поставленої мети;
- можуть бути реалізовані без значних матеріальних витрат;
- забезпечують оперативне досягнення цілей підприємства (організації) і швидке реагування на можливі зміни у зовнішньому середовищі.

Разом з тим, неконтрольоване і необґрунтоване застосування адміністративних методів в управління підприємством (організацією) може негативно впливати на виявлення ініціативи працівників (що може негативно впливати на ефективність їх роботи), вимагає обов'язкового оформлення всіх рішень у вигляді нормативних документів (що вимагає певних витрат часу і ресурсів), і що найголовніше – часто негативно сприймаються працівниками підприємства (організації).

Примітка. У Додатку А представлена зведена таблиця, в якій наведено переваги, недоліки, позитивні і негативні впливи всіх груп методів управління персоналом на працівників підприємства (організації).

Сьогодні, у сучасних ринкових умовах функціонування суб'єктів підприємництва (підприємств, організацій, ФОПів тощо) суттєво зросла вага економічних методів управління персоналом, які являють собою сукупність способів впливу на працівників підприємства (організації) шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти в потрібному для підприємства (організації) напрямі. Економічні методи мають непрямий характер впливу на працівників, їх основне завдання – активізація трудових зусиль працівників шляхом їх економічного

стимулювання і спрямування на досягнення певного результату. Об'єктом економічного впливу тут є базові (найперше – матеріальні) потреби людини.

Так, Кібанов А. Я. приводить такі складові (або класифікацію) економічних методів управління персоналом підприємства (організації): техніко-економічний аналіз діяльності підприємства (організації); техніко-економічне обґрунтування застосування тих чи інших методів економічного стимулювання; техніко-економічне планування; економічне стимулювання працівників; фінансування заходів з економічного стимулювання; мотивація підвищення результативності трудової діяльності працівників; оплата праці працівників підприємства (організації); капіталовкладення і кредитування заходів з економічного стимулювання; ціноутворення; участь працівників в прибутках і капіталі підприємства (організації); пільгове оподаткування; встановлення економічно-обґрунтованих норм та нормативів; страхування різних сторін діяльності і життя працівників; встановлення матеріальних санкцій за певні порушення та заохочення за досягнуті успіхи в роботі тощо [40, с.183].

Як стверджує Кібанов А.Я., найважливішим економічним методом управління персоналом підприємства (організації) є техніко-економічне планування діяльності ринкового суб'єкта, яке об'єднує і синтезує в собі всі наступні економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності підприємства (організації), встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани з досягнення цілей, визначаються ресурси, які потрібні для досягнення поставлених цілей, встановлюються терміни виконання тих чи інших заходів, призначаються відповідальні та розподіляється між ними відповідальність за виконання поставлених завдань. Тобто техніко-економічне планування діяльності підприємства (організації) посилює взаємодію і взаємозалежність керівників різних підрозділів підприємства (організації).

Якщо техніко-економічне планування діяльності підприємства (організації) передує застосуванню всіх інших методів економічного стимулювання, то саме

економічне (матеріальне) стимулювання працівників займає центральну роль серед всіх інших методів.

Як відомо, економічне стимулювання – це система матеріальних заохочень (премій та ін.) і матеріальних покарань (штрафів тощо), а також інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників підприємства та цілі колективи (підприємства, організації, цехи, відділи, бригади тощо) підвищувати ефективність своєї роботи, якісно і своєчасно виконувати виробничі плани та інші завдання. Основою економічного стимулювання є матеріальне стимулювання – тобто встановлення працівникам підприємства (організації) і його підрозділам певних наперед визначених матеріальних винагород (заробітна плата, премії), компенсації, пільги тощо).

Центральна роль в системі матеріального стимулювання працівників будь-якого підприємства (організації) належить заробітній платі. Наразі заробітна плата залишається для переважної більшості працівників підприємства (організації) основним джерелом доходів і добробуту, а значить, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результативності праці працівників і виробництва в цілому.

В [45, с.101] зазначається, що економічні методи управління персоналом мають ряд переваг перед іншими методами управління, оскільки:

- а) є гнучкими у впливі на персонал підприємства (організацію);
- б) стимулюють вияв ініціативи працівників і високі результати їх роботи шляхом задоволення певного матеріального інтересу;
- в) реалізують творчий і трудовий потенціали працівників підприємства (організації) на основі зацікавленості в підвищенні рівня їх оплати праці.

Разом з тим, економічні методи управління персоналом мають і свої недоліки. Так, можлива ситуація, коли інтереси працівників виходять за межі матеріальних цінностей, тому при застосуванні економічних методів ці інтереси або загалом можуть не задовольнятися, або задовольнятися частково тощо, що може викликати

невдоволення працівників своєю роботою, зниження їх працездатності тощо.

Сьогодні загальновідомо, що результати праці персоналу будь-якого підприємства (організації) багато в чому залежать від соціально-психологічних факторів, які панують в трудовому колективі. Уміння керівника підприємства (організації) працювати з трудовим колективом, створювати сприятливі соціально-психологічні умови праці та сприятливий соціальний клімат в колективі є однією із ключових компетенцій будь-якого успішного керівника як підприємства загалом, так і кожного його підрозділу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це способи управлінського впливу на персонал підприємства (організації), які базуються на використанні закономірностей соціології і психології, Тому за масштабом і способом впливу на працівників ці методи можна розділити на дві групи: соціологічні та психологічні. Соціологічні методи управління персоналом спрямовані на окремих працівників підприємства та на певні групи працівників при їх взаємодії між собою в процесі спільної трудової діяльності. Психологічні методи управління безпосередньо впливають на особистість конкретного працівника, хоча такий поділ, на думку окремих дослідників, є досить умовним, оскільки сучасна людина в сучасній організації (на підприємстві) діє не ізольовано від трудового колективу, а спільно з іншими членами цього колективу [79, с.182]. Також потрібно зазначити, що соціально-психологічні методи управління учиняють непрямий вплив на працівників.

Основними завданнями соціально-психологічних методів управління є: визначення місця і призначення кожного працівника в трудовому колективі підприємства (організації); виявлення в колективі лідерів і їх підтримка, забезпечення зв'язку між мотивацією праці працівників підприємства з кінцевими результатами їх роботи; забезпечення ефективних комунікацій між керівництвом підприємства (організації) та працівниками; вирішення конфліктів, що можуть виникнути в колективі тощо. На підприємстві (в організації) реалізацію цих завдань забезпечує так зване соціальне планування, яке здійснюється на основі соціологічних

досліджень, що проводяться на підприємстві (організації), таких як:

- анкетування, яке дозволяє збирати необхідну інформацію про стан справ на підприємстві та про інші актуальні питання його розвитку шляхом масового опитування працівників за допомогою спеціальних анкет);

- інтерв'ювання, яке передбачає (після ретельної підготовки до бесіди з певною особою згідно розробленого сценарію) діалог з цією особою, в результаті якого планується отримати потрібну інформацію);

- соціометричний метод, який використовується при аналізуванні ділових і дружніх взаємозв'язків між членами трудового колективу, коли на основі анкетування працівників певного трудового колективу будується матриця переважних контактів між людьми, на основі якої можна визначити неформальних лідерів у цьому колективі;

- метод спостереження, який дозволяє виявити професійні та інші якості працівників підприємства (організації), які виявляються лише в неформальній обстановці або в крайніх життєвих ситуаціях (аварії, бійки, стихійні лиха, інтервенції тощо);

- співбесіда, яка використовується при проведенні ділових переговорів, прийомі на роботу, проведенні певних виховних заходів тощо, коли в неформальній (часто дружній) обстановці вирішуються різні назрілі проблеми тощо.

Що ж стосується психологічних методів управління персоналом, то їх основне завдання – виявити (розкрити) внутрішній потенціал працівника і спрямувати його на вирішення завдань, що стоять перед підприємством (організацією) шляхом звернення до переконань, характеру, поведінки, інтелекту людини і т.п.

До психологічних методів управління зазвичай відносять [29, с.187-189]:

1. *Психологічне планування.* Це новий напрям в роботі з персоналом підприємства (організації), спрямований на формування позитивного психологічного клімату в трудовому колективі, чітке визначення цілей розвитку підприємства (організації), встановлення критеріїв, за якими буде здійснюватися оцінювання

ефективності роботи працівників підприємства, розроблення об'єктивних прогресивних психологічних нормативів, обґрунтування методів планування психологічного клімату в трудових колективах тощо. До найбільш важливих результатів психологічного планування слід віднести: створення спеціальних підрозділів («команд») на основі встановлення та врахування рівня психологічної відповідності працівників; формування комфортного психологічного клімату в трудовому колективі: врахування при прийнятті управлінських рішень особистої мотивації працівників у поєднанні з місією та філософією розвитку підприємства (організації); мінімізацію дисфункціональних психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратування тощо), які можуть виникати в трудових колективах; планування службової кар'єри працівників на основі їх психологічної орієнтації та досягнутих результатах діяльності; постійне підвищення інтелектуальних здібностей членів трудового колективу і рівня їх освіти; формування корпоративної культури на підприємстві (в організації) на основі впровадження високоморальних норм поведінки всіх працівників та керівників підприємства (організації).

2. *Комплектування малих груп*, що дозволяє сформувати на підприємстві (в організації) найбільш ефективні робочі команди, кількість і якість персоналу в яких, а також професійний рівень членів таких команд визначається на основі психологічної сумісності працівників.

3. Гуманізацію праці, яка використовує як психологічний вплив на працівників підприємства (організації) спеціально підібрані кольори приміщень, музику тощо, спрямовує зусилля підприємств (організацій) на усуненні монотонності праці, розширення творчих підходів в діяльності працівників під час їх роботи тощо.

4. *Професійний відбір та навчання працівників*, що передбачає формування у людей певної професійної орієнтації, підготовку людей до тих чи інших видів діяльності, які за своїми антропометричними та психологічними вимогами до виконуваної роботи відповідають якісним характеристикам працівників.

Розв'язання останнього завдання потребує принципово нових інноваційних

рішень в питаннях визначення вимог до рівня підготовки персоналу підприємства (організації), оскільки сьогодні спостерігається швидке застарівання знань, умінь і навиків працюючого персоналу, іноді кричуще відставання індивідуальних знань працівників від сучасних вимог до посад і професій. Тому потрібен постійний моніторинг за розвитком персоналу підприємства (організації) з метою підвищення його компетентності. Цей моніторинг має здійснюватися через формування системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства (організації), створення умов для повного розкриття творчого та трудового потенціалу працівників та активізацію їх здібностей тощо, що врешті-решт сприятиме зростанню внеску кожного працівника в результати діяльності свого підприємства (організації).

Сучасниками дослідниками доведено, що найбільш прийнятним в сучасних умовах економіки є інноваційний тип навчання працівників, мета якого – формування у працівників постійної орієнтації на оновлення. Відомий фахівець з менеджменту П. Друкер вважає, що сьогодні саме у сфері управління персоналом підприємства (організації) традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [2, с. 71]. На думку автора, існує єдиний об'єктивний принцип управління персоналом підприємства (організації) – це використання диференційованих підходів і стилів управління як для різних груп працівників, так і для окремих працівників. При цьому конкретний спосіб впливу на працівників, які перебувають у конкретній ситуації, певний набір управлінських дій і процедур тощо, визначаються під час формування та реалізації творчого та трудового потенціалу працівника. Такий метод управління потенціалом персоналу підприємства отримав назву «персонал-технологія» або «технологія управління персоналом» [3, с. 156].

Таким чином, під персонал-технологією розуміють механізм взаємодії керівників підприємства і його структурних підрозділів зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили та творчого і трудового потенціалу всіх

працівників підприємства (організації). Сьогодні технологія управління персоналом – це наука управління людьми, це система взаємовідносин між керівником і працівниками підприємства (організації), це стратегія розробки і ухвалення управлінських рішень в різних сферах діяльності; це механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління; це тактика виконання прийнятих рішень у сфері забезпечення ефективної зайнятості працівників підприємства (організації); це науково обгрунтоване управління кадровим складом підприємства (організації).

Наразі в управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають розробку та виконання серії послідовних взаємозв'язаних управлінських рішень; комунікаційні – це налагодження продуктивних ділових відносин між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства (організації), індивідуальні – це конкретизація управлінських рішень і відповідних дій стосовно того або іншого конкретного працівника [4, с. 14].

За спостереженням [4], розроблення і впровадження на підприємстві (в організації) персонал-технології роботи з кадрами включає сім типових етапів: 1) діагностика кадрової ситуації, що склалася на підприємстві (в організації); 2) внесення коректив до положень, що регламентують роботу з кадрами; 3) підготовка та узгодження з зацікавленими сторонами проєкту нової персонал-технології роботи з кадрами; 4) затвердження розробленої персонал-технології; 5) розповсюдження положень розробленої персонал-технології на всі підрозділи підприємства (організації) і всіх працівників; 6) навчання персоналу підприємства (організації) нової персонал-технології; 7) встановлення відповідальних за впровадження на підприємстві (в організації) розробленої персонал-технології. Найбільш складним моментом у процесі навчання персоналу підприємства (організації) нової персонал-технології є засвоєння працівниками методів самостійної роботи над собою та самостійного надбання і засвоєння нових знань.

Таким чином, використовуючи різні види персонал-технологій, можна

управляти компетентністю персоналу підприємства (організації) та підвищувати ефективність його роботи (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

| № з/п | Метод | Можливість використання |
|-------|--------------|--|
| 1. | Тренінг | Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб. |
| 2. | Кейс Стад | Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення |
| 3. | Коучинг | Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці |
| 4. | E-learning | Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей |
| 5. | Самонавчання | Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм. |

За результатами опрацювання наукових публікацій [9, 12-13, 26, 34, 36-37, 50] досліджені нами сучасні персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика персонал-технологій

| Персонал-технологія | Особливості технології | Підсистема управління персоналом |
|--|--|---|
| <i>Персонал-технології позикової праці</i> | | |
| Аутсорсинг | Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, | Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових |

| | | |
|---|---|--|
| | маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше. | відносин та атестація персоналу |
| Аутстафінг | Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем. (Це дає змогу вирішити питання тимчасового звільнення працівників, для яких на даний момент немає праці). | |
| Лізинг персоналу | Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості) | |
| <i>Навчальні персонал-технології</i> | | |
| Коучинг | Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці. | Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу |
| <i>Персонал-технології підбору та найму персоналу</i> | | |
| Хедхантинг | Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку | Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу |
| Рекрутинг | Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ | |

Продовження таблиці 1.7

| | | |
|---|--|---|
| Скрининг | Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу | |
| «Плетіння мереж» та прямий пошук | Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція | |
| <i>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</i> | | |
| Реінжиніринг | Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства | Створення умов праці |
| <i>Персонал-технології стимулювання персоналу</i> | | |
| Внутрішній маркетинг | Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної | Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток. |

Продовження таблиці 1.7

| <i>Персонал-технології контролю праці персоналу</i> | | |
|--|---|--|
| Таємний покупець | Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу | Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу |
| <i>Інформаційні персонал-технології</i> | | |
| Автоматизована інформаційна система управління персоналом | Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом | Усі підсистеми управління |
| АРМ працівника | Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці. | Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці |

Проведений нами аналіз економічної літератури показав, що, як підкреслює Третяк О.П. [50], всі існуючі персонал-технології управління персоналом можна об'єднати у низку груп:

- персонал-технології позикової праці (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг);
- навчальні персонал-технології (коучинг, тренінг, кейс-стаді, самонавчання тощо);
- персонал-технології підбору та найму персоналу (хедхантинг, рекрутинг, скрининг, антихедхантинг тощо);
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу (реінжиніринг);
- персонал-технології контролю праці персоналу внутрішній маркетинг,

«таємний покупець»);

- інформаційні персонал-технології (автоматизована інформаційна система управління персоналом, гейміфікація тощо).

Як стверджується в [49], на сучасному етапі досить поширеними у практичній діяльності підприємств (організацій) є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній науці і практиці класифікуються як форми позикової праці. Аут-технології поділяють на дві основні групи [12]: 1) передача окремих функцій управління підприємством (організацією) у виробничій, фінансовій та інших сферах спеціалізованим компаніям (так званий аутсорсинг), та 2) безпосередня передача спеціалізованим компаніям окремих працівників підприємства (так званий аутстафінг та лізинг персоналу). На думку фахівців, саме ці сучасні технології управління персоналом дають змогу реалізувати такі важливі принципи управління персоналом підприємства (організацією) як оптимальність та гнучкість.

Варто підкреслити, що всеохоплююча інформатизація всіх сфер життя суспільства та карколомний розвиток інформаційних технологій значною мірою вплинули на перебудову системи управління персоналом підприємств (організацій). Інформатизація і діджиталізація практично всіх сфер кадрової роботи дозволила суттєво підвищити ефективність управління персоналом підприємства (організації) на основі забезпечення високої достовірності, повноти, оперативності, комплексності, системності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення технічних можливостей щодо нагромадження цієї інформації, її збереження та оброблення. Зазвичай, інформаційні персонал-технології пов'язані з автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та автоматизованим робочим місцем кожного працівника підприємства (організації), роль яких полягає у фіксації своїх дій та отриманих та виконаних завдань.

Складовою частиною персонал-технологій управління персоналом є: формування резерву персоналу підприємства (організації), управління поведінкою і культурою працівників підприємства, встановлення норм і моделей поведінки для

персоналу, залучення й утримання працівників, виховання у працівників почуття відповідальності за результати своєї роботи та відчуття, що їх внесок у досягнення високих результатів діяльності підприємства (організації) є значущим.

В сучасних умовах значна частина вітчизняних підприємств і організацій стикаються з проблемою пошуку висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних спеціалістів. У зв'язку з цим великого значення набули інноваційні персонал-технології підбору та найму персоналу, такі, як хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж» тощо, використання яких дозволяє підприємствам і організаціям знаходити, відібрати та наймати на роботу потрібних компетентних та досвідчених спеціалістів, які добре знають інформаційні технології, мають значний досвід роботи, високу кваліфікацію та високу, ділову репутацію.

У контексті вищевикладеного доцільно виділити такий прогресивний метод управління персоналом, як *Investors in People* («Інвестори в Людей»). Цей метод являє собою інноваційну систему менеджменту нового типу, яка поєднує інтеграцію стратегії управління людьми зі стратегією управління підприємством (організацією), встановлює міжнародний еталон якості управління людьми, визначає форми взаємодії менеджерів і персоналу підприємства (організації) з метою забезпечення ефективного досягнення цілей і завдань підприємства (організації).

У зарубіжній науковій літературі все частіше публікуються результати досліджень механізмів залучення персоналу до управління підприємством (організацією) та формування принципів управління персоналом на основі високої залученості (*high involvement approach to HRM* або *HIHRM*). Як зазначають фахівці, *HIHRM*-системи прагнуть «завоювати серця і розум» працівників підприємства (організації), а не просто спонукати їх до виконання завдань, встановлених керівником. *HIHRM*-системи прагнуть управляти виробничою поведінкою працівників шляхом їх залучення, ідентифікації з підприємством (організацією), де вони працюють, а також шляхом застосування неформального або групового управління [13, с. 12].

Дослідженнями встановлено, що HHRM-системи можуть суттєво впливати на підвищення індивідуальних здібностей працівників, їх мотивацію до ефективної праці та створювати широкі можливості для здійснення свого внеску у досягнення спільного результату діяльності підприємства (організації) [14].

Для перевірки персоналу підприємства (організації) на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [14, с. 35].

Ця технологія припускає залучення низки агентів, перед якими ставиться завдання з'імітувати зовнішній контакт з працівником підприємства (організації) та оцінити дії працівника під час цього контакту. За допомогою цієї технології можна дізнатися, наскільки персонал підприємства (організації) є лояльним до свого роботодавця, наскільки працівники є чесними і надійними, чи не здійснюють вони якихось протиправних та аморальних вчинків, здатних спричинити шкоду діловій репутації та діловому іміджу підприємства (організації).

Оскільки сьогодні на ринку існує серйозна конкуренція між підприємствами та організаціями за залучення професіоналів, і керівництво кожного підприємства і організації розуміє, що успіх їх діяльності значною мірою залежить від кваліфікації працівників, то частково цю проблему можна розв'язати шляхом запровадження внутрішньофірмового навчання працівників, хоча таким шляхом не завжди вдається вирішити це питання, особливо якщо кваліфіковані фахівці потрібні терміново.

Тому підприємства (організації) звертаються до зовнішнього підбору кандидатів, використовуючи такі сучасні технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Залучення кваліфікованих працівників може забезпечити використання такої сучасної технології підбору потрібних кадрів, як хедхантинг – тобто організації цілеспрямованого пошуку і залученню найцінніших і перспективних кадрів.

Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного спеціаліста з одного підприємства (організації) в інше [6, с. 26]. Хоча сьогодні хедхантинг ще мало поширений в Україні, разом із тим він є дуже перспективним способом підбору і залучення особливо цінних спеціалістів. На

сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу підприємств (організацій) в ексклюзивних кандидатах, особливо на посади топ-менеджерів і ключових фахівців. За допомогою цього методу кадрові агенції, використовуючи наявні бази кандидатів, здійснюють пошук висококваліфікованих спеціалістів вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, його вимог до кандидатів тощо [10, с. 223].

Досить поширеним методом залучення фахівців є скринінг, який являє собою «поверхневий підбір» кандидатів переважно за формальними ознаками: рівня освіти, віку, досвіду роботи тощо. Саме вакансії нижчого (іноді середнього) рівня зазвичай закриваються шляхом скринінгу, за допомогою якого здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агенції зазвичай отримують резюме кандидатів, аналізують їх і передають замовникам, які самостійно приймають рішення щодо відбору тих чи інших працівників [8, с. 9].

Ще одним інноваційним методом підбору кадрів є рекрутинг, який означає «поглиблений підбір» потрібних працівників, що базується на врахуванні особистісних характеристик і ділових якостей претендентів. Така схема підбору кадрів характерна для підбору спеціалістів середньої ланки [10, с. 226]. Цією роботою також займаються кадрові агенції, які, використовуючи наявні бази кандидатів, здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, [8, с. 7].

Якщо взяти підбір кандидатів на керівні посади підприємств (організацій) та фахівців рідкісних професій, то тут доцільно застосовувати методіку Executive Search. Ця методика, на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів самим підприємством (організацією) навіть тоді, якщо на даний час потрібні фахівці не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію також успішно використовують кадрові та консалтингові агенції [6].

Таблиця 1.8

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

| № з/п | Традиційна система управління персоналом | Сучасна система управління персоналом |
|-------|--|---|
| 1. | Орієнтація на оперативні питання | Орієнтація на стратегію |
| 2. | Орієнтація на стабільність | Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі |
| 3. | Організаційний імператив | Людський фактор |
| 4. | Найважливіший ресурс – організаційна структура | Найважливіший ресурс – працівники |
| 5. | Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності | Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності |
| 6. | Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури) | Самоконтроль та самодисципліна |
| 7. | Пірамідална та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків | Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників |
| 8. | Автократичний стиль керівництва | Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому |
| 9. | Конкуренція | Співробітництво |
| 10. | Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху | Висока зацікавленість працівників у спільному результаті |
| 11. | Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів | Діяльність в інтересах суспільства |
| 12. | Низька схильність до ризику | Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику та консалтингові агентства [7]. |

Джерело: розроблено автором на основі [6-7].

За технологією Executive Search кадрові агенції (або самі підприємства) шукають кращого працівника з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – шукають кращого працівника з «активних» з кандидатів, тобто тих, які шукають роботу. Перший випадок застосовується, коли

підприємству (організації) потрібен топ-менеджер, від якого багато в чому залежать успіх і розвиток підприємства (організації), або потрібен фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом роботи з чітко визначеного напрямку діяльності.

Завершуючи розгляд цього питання, можна підкреслити, що інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: 1) як нові, тобто такі, які підвищують ефективність діяльності підприємства (організації) і застосовують сучасні прийоми управління людськими ресурсами (тобто це власне інноваційні технології кадрового менеджменту), 2) як традиційні, тобто технології впровадження в традиційну кадрову роботу підприємств (організацій) певних нововведень (табл. 1.8). Прикладом перших інноваційних технологій є нові способи впливу на персонал; традиційні технології впровадження інновацій припускають використання в рамках старих процедур нових елементів управління [6].

Таким чином, інновації у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язані з виконанням таких завдань: 1) підвищення рівня продуктивності праці працівників підприємства (організації) та результатів їх діяльності; 2) організацію ефективного навчання персоналу і його розвиток; 3) покращення ділових взаємовідносин між працівниками і створення в колективі дружнього творчого середовища; 4) поліпшення якості трудового життя працівників; 5) стимулювання креативних ідей, що їх висловлюють працівники підприємства (організації); 6) вивільнення менеджерів від розв'язання рутинних функцій, що дозволить краще використовувати їх здібності під час управління трудовими колективами; 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу підприємств (організацій) до нововведень; 8) залучення нових працівників, лояльність персоналу і згуртованість трудового колективу; 9) забезпечення балансу між інтересами працівників та підприємства (організації).

1.3 Розвиток світових базових концепцій управління персоналом та їх застосування у практичній діяльності підприємств і організацій

Як відомо, задача підвищення економічної ефективності діяльності підприємства (організації) є однією з основних цілей вищого менеджменту будь-якого підприємства (організації), досягнення якої практично завжди передбачає аналізування та удосконалення системи управління цим персоналом.

Хоча будь-які програми, проекти, плани, що їх ухвалюють керівники підприємств (організацій) так чи інакше потребують використання матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів, всі ці ресурси можуть бути витрачені даремно або з низькою віддачою, якщо працівники підприємства (організації) не отримають від керівництва чітких завдань щодо вирішення поставлених завдань. Тому основні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, координування, контролювання) фактично завжди спрямовані на упорядкування, регулювання та стимулювання діяльності працівників підприємства (організації), на підвищення рівня їх трудового та творчого потенціалу.

Аналізування низки наукових праць показало, що існує багато різних поглядів на формування на підприємствах (в організаціях) ефективної моделі управління персоналом [1, 12]. Наприклад, фахівець з менеджменту Легг вважає, що існує пряма залежність між політикою управління персоналом та стратегією бізнесу; при цьому співробітники підприємства (організації) є засобом досягнення цілей бізнесу. Тому працівниками потрібно ефективно управляти шляхом надання їм можливості отримувати за ефективну роботу певних матеріальних благ [1].

У роботах іншого дослідника Труссьє навпаки вказується, що реальність часто вимагає від керівників застосування до працівників жорстких обмежувальних заходів; при цьому інтереси підприємства (організації) ставляться вище інтересів особистості. Тому автор цієї теорії рекомендує роботодавцям встановлювати жорсткі критерії найму працівників, щоб кожен майбутній (потенційний) працівник міг

успішно витримувати важкі умови праці [12]. У дослідженнях Дайєра і Холдера підкреслюється, що підходи до вибору методів управління персоналом мають змінюватися залежно від мети та значення обраних для реалізації управлінських рішень, стану ринку праці в регіоні, діючих (сформованих) соціальних норм і нормативів, особливостей національної культури тощо [12].

Можна припустити, що на вибір методів управління персоналом підприємства (організації) істотно впливають такі складові, як загальний рівень гуманізаційного розвитку суспільства; сформовані принципи організаційної культури підприємства (організації); рівень розвитку в суспільстві науки, техніки, технологій, інформатики тощо.

Проаналізувавши відомі методи управління персоналом, які є переважаючими в економічно розвинутих країнах, можна зазначити, що сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві основні моделі управління – американську та японську. Наразі ці моделі вважаються найбільш поширеними у сфері управління персоналом та застосовуються на різних підприємствах (в організаціях), враховуючи при цьому характерні особливості діяльності цих суб'єктів ринку, їх структуру, організаційну культуру, розміри, специфіку господарської діяльності, форму власності тощо [40].

Американська модель управління персоналом, яку ще умовно називають «жорсткою», сформувалася на початку ХХ століття в епоху стрімкого розвитку крупносерійного, масового і потокового виробництва. Цій моделі притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, жорстка дисципліна, чітке виконання поставлених завдань тощо, тобто всі ті основні якості, які необхідні для діяльності суб'єктів ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Американська «жорстка» модель управління персоналом базується на використанні чітких посадових інструкцій та на виконанні чітких деталізованих вказівок керівника підприємства (організації). Сьогодні переважна більшість сучасних американських підприємств (організацій) в своїй діяльності керуються

чіткими інструкціями, які регламентують практично всі питання трудової діяльності працівників. Застосування «жорсткої» моделі управління персоналом покликане виховувати в працівниках підприємства (організації) пунктуальність, старанність, обов'язковість тощо, але така система управління персоналом, за свою суттю, формує так званий «рамковий (або структурований)» стиль поведінки працівників, «створює» посереднього працівника, звужує його можливості для творчого, ініціативного розвитку [54].

Японська модель управління персоналом, яку ще називають «м'якою» моделлю, сформувалася в середині ХХ століття. Вона враховує менталітет японської нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, повага до старших, піклування керівника про кожного підлеглого, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість тощо. Японська модель покликана виховувати у працівників підприємства (організації) ініціативність, творчість, колективну відповідальність тощо. Керівники підприємств (організацій) ставлять перед виконавцями завдання, які описуються тільки в загальних рисах, при цьому визначаються кінцеві результати, яких потрібно досягти виконавцям (виконавцю), але вибір способу їх досягнення є залишається за працівниками (працівником). Всі працівники перебувають в загальному інформаційному просторі підприємства (організації) і можуть оперувати значним обсягом інформації щодо суті поставленого завдання і можливих напрямів його розв'язання (включаючи і суміжні області знань), що дозволяє працівникам самостійно приймати потрібні ефективні управлінські рішення в межах своєї компетенції, брати на себе відповідальність за ці рішення, сприяючи при цьому досягненню успіху діяльності підприємства (організації) загалом.

Тобто японська «м'яка» модель управління персоналом підприємства (організації) спрямована на формування колективу творчо мислячих ініціативних працівників, до яких у міру досягнення тих чи інших результатів на конкретному робочому місці застосовуються горизонтальна або вертикальна ротація [53].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що якщо на підприємстві (в організації) об'єктивно склався чіткий розподіл праці, за кожним працівником однозначно і жорстко закріплені певні виробничі або інші функції, а результати трудової діяльності кожного із працівників вимірюються переважно кількісними показниками, то в таких умовах найбільш прийнятною є «жорстка» модель управління персоналом. Якщо на підприємстві (в організації) переважає творчий підхід до розв'язання тих чи інших проблем, коли немає однозначних і перевірених способів їх розв'язання, коли керівництво дотримується принципів довіри, свободи, самостійності працівників тощо, то кращою потрібно вважати «м'яку» модель управління персоналом.

Якщо «жорстка» модель управління персоналом базується на чіткій організаційній структурі управління підприємством (організацією), а діяльність персоналу регламентується різними інструкціями, регламентами, нормами, правилами тощо, то при «м'якій» моделі управління персоналом працівники мають змогу реалізовувати свій творчий і трудовий потенціал та виконувати свої обов'язки, використовуючи свій досвід, свої знання, логічні умовиводи і судження [53].

Зрозуміло, що абсолютне застосування тільки однієї із вище наведених систем управління персоналом неможливо через те, що, з одного боку, далеко не кожен працівник погодиться брати на себе відповідальність за самостійне розв'язання тих чи інших завдань і не стане (або не зможе) виявляти ініціативу у вирішенні виробничих або інших проблем, так само як і не кожен працівник, з іншого боку, здатен діяти строго за інструкціями і безапеляційно виконувати їх без врахування реальної ситуації, що склалася.

Не випадково, що з кінця ХХ століття почалося взаємне проникнення цих систем управління персоналом одна в одну. Виявляється це в тому, що якщо ті чи інші виробничі процеси при застосуванні «жорсткої» моделі управління персоналом починають давати «збої» і «виходять» з-під контролю, а ситуація, що виникла, не описана існуючими регламентами або інструкціями (чи ці інструкції ще не

написані), то працівникам в цьому випадку пропонується діяти самостійно. При «м'якій» системі управління персоналом виробничий процес побудований так, що він практично не вимагає втручання працівників (або керівника), але якщо процес з певних причин виходить з-під контролю, то від персоналу вимагають діяти строго за інструкціями і приписами, що зменшує негативні наслідки від відхилень, які можуть виникнути під час виходу виробничого процесу «з-під контролю». Таким чином, американська модель управління персоналом, яка в реальній дійсності жорстко регламентує діяльність персоналу, при настанні нестандартних ситуацій стає гнучкою, в той час як «гнучка» японська модель управління персоналом при виході виробничої ситуації з-під контролю стає жорсткою.

Слід також зазначити, що американська «жорстка» модель управління персоналом базується на тому, що кожен працівник має величезний ресурсний трудовий потенціал, який потрібно використовувати з максимальною вигодою для підприємства (організації). Управління персоналом в американській системі будується на принципі раціонального розрахунку, який спрямований на те, щоб «вичавити» з працівника якомога більше, змусити його повністю віддаватися роботі, мотивувавши працівника в першу чергу матеріальними стимулами.

Різновидам американської «жорсткої» моделі управління персоналом віддається перевага на деяких підприємствах (в організаціях) сучасної України. Але при цьому керівники значної кількості підприємств і організації недостатньо приділяють належної уваги економічним методам стимулювання працівників, в результаті чого ідея впровадження «жорсткого», а часом і диктаторського стилю управління спричинює виникнення на підприємствах (в організаціях) дисфункціональних конфліктів, дестабілізує внутрішнє середовище підприємств і організацій, суттєво знижує їх конкурентоспроможність та ділову репутацію [53].

«М'яка» модель управління персоналом базується переважно на принципах гуманізму. Цей підхід був застосований Елтоном Мейо в 1933 році і отримав назву теорія людських відносин. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що

продуктивність праці працівників підприємства (персоналу) безпосередньо залежить від задоволеності працівника своєю працею. Результати роботи працівника завжди будуть високими, якщо керівники підприємств (організацій) будуть піклуватися про своїх працівників, вивчати та задовольняти їх життєво важливі проблеми тощо, сприймають працівників як членів власної родини і не занадто суворо їх контролюють [40]. «М'яка» модель управління персоналом виходить з того, що працівники – вагомий (визначальний) актив підприємства (організації), джерело його конкурентної переваги. Не випадково, у японській системі управління якість і продуктивність підприємства (організації) насамперед ототожнюються з персоналом.

Цікаво відзначити, що великий мислитель Кант ще в 1781 році стверджував, що з працівниками потрібно спілкуватися як з особистостями, а не як із засобами досягнення певної мети [56]. Тому «м'яка» модель управління персоналом на перше місце ставить корпоративний дух підприємства (організації), який повинен охопити серце і розум кожного працівника, долучити його до активної роботи, включити в процес колективної свідомості тощо, що врешті-решт сприятиме формуванню у працівника почуття глибокої відданості своєму підприємству (організації)

Проміжну позицію між японською і американською системою управління персоналом займає європейський менеджмент. Пояснюється це тим, що США і Європа є досить близькими між собою у технічному, науковому, інтелектуальному, культурному вимірі, і в зв'язку з цим вони постійно запозичують один у одного цікаві новації в управління персоналом, і обмін прогресивними досягненнями відбувається у них досить швидко і без значних труднощів [23, с. 96]. Врешті-решт, переплітаючись з іншими моделями управління персоналом, європейська управлінська концепція лягла в основу нових теорій управління персоналом порівняльну характеристику яких наведено в таблиці 1.9.

Підводячи підсумки розглянутих моделей управління персоналом підприємств (організацій), можна виділити такі їх основні риси.

Для японської моделі є характерним [53]:

- індивідуальна відповідальність працівника незалежно від посади;
- колективне обговорення і прийняття рішень;
- довгострокова перспектива співпраці при наймі персоналу;
- турбота менеджменту підприємства (організації) про кар'єрне зростання працівника;
- «невидимий» контроль за працівниками і застосування формалізованих методів ліквідації невідповідностей.

Таблиця 1.9.

Основні показники сучасних моделей управління персоналом

| Показники | Європейська модель | Американська модель | Японська модель |
|--|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Основна ідея | Жорстка ієрархія і бюрократизація системи управління. | Інтернаціоналізація | «Ми всі одна родина» |
| Ціль підприємця | Прагнення до підвищення задоволеності персоналу. Побудова довгострокових відносин з клієнтами. Збереження взаємовигідних відносин з постачальниками. | Менеджмент та капітал | У повній мірі використовується майстерність, талант та здібності кожного працівника. |
| Основні форми мотивації співробітників до роботи | Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо). | Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо). | Основа взаємин людей – взаємна залежність. Економічне стимулювання. Психологічні мотиви. |
| Особливості формування | На базі прийняття важливих рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань. | Особливості заселення американського континенту і культурно-релігійні традиції. | Вплив місцевих традицій. Наслідок американської окупації після другої світової війни. Реакція на необхідність боротьби з бідністю і розрухою після війни. |
| Область застосування | Широка | Широка | Вузька |
| Плинність кадрів | Висока | Висока | Практично відсутня |
| | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------|---|---|---|
| Просування послужбі | Швидке просування, в залежно від конкретних результатів | Швидке просування, в залежно від конкретних результатів | Діяльність молодих співробітників буде оцінена тільки після 10 років роботи |

Джерело: складено автором на основі дослідження

Основними рисами американської моделі є такі[53]:

- значно більша відповідальність керівника, ніж працівника;
- індивідуальне прийняття рішень керівником (менеджером);
- чітко не означена перспектива співпраці з персоналом, особливо при виконанні проєктних робіт;
- документування всіх управлінських процесів на основі використання норм, регламентів, нормативів тощо;
- чітка ієрархічна організаційна структура управління з чітко означеною єдиноначальністю;
- суворе і неухильне дотримання посадових інструкцій, регламентів тощо;
- постійний контроль якості виконаної роботи;
- суворі матеріальні санкції за порушення трудової дисципліни тощо;
- встановлення ідентичних умов праці, відпочинку, стимулювання для працівників певного горизонтального рівня управлінської ієрархії.

Практичне значення розглянутих теорій управління персоналом полягає в тому, що кожен керівник може визначити, який метод управління персоналом підприємства (організації) в існуючих ринкових умовах є для себе і для підприємства (організації) більш прийнятним, пам'ятаючи при цьому що чітко слідувати якійсь одній моделі управління персоналом просто неможливо (через різні умови господарювання, рівні цілі, різний рівень конкуренції тощо).

Проте, як свідчить сучасний стан розвитку економіки, все більше суб'єктів ринку схильються до застосування японської моделі управління персоналом,

оскільки що вона [53]:

1. Протягом тривалого періоду успішно використовується в більшості країн Південно-Східної Азії і Європейського союзу, доводячи свою перевагу, ефективність та результативність, а підприємства і організації, які її використовують, отримують стабільні і високі показники своєї фінансово-господарської діяльності.

2. Конструктивно увійшла в систему управління підприємствами (організаціями) країн з ринковою економікою, де роль держави в управлінні макроекономічними процесами є високою.

3. Показала свою ефективність на новостворених підприємствах (організаціях) і в малому бізнесі, де найбільш затребуваними є універсальні, активні і творчі працівники. Ці ринкові структури мають розмиту організаційну структуру управління і часто будуються на сформованих родинних відносинах. Крім того, документування управлінських процесів в таких структурах та беззастережне дотримання ухвалених інструкцій і правил часто може виявитися не потрібним і невиправдано витратним процесом.

4. Є найбільш продуктивною в наукомістких галузях науки і техніки, в яких для створення революційних інноваційних продуктів практично завжди необхідний творчий, аналітичний, нетривіальний, неформалізований підходи.

Фахівці в галузі управління персоналом підприємств і організації стверджують [12, 40, 56], що саме працівники цих ринкових суб'єктів формують ті відмінності, які відрізняють одні підприємства і організації від інших.

Більшою мірою це відноситься до керівників вищої ланки управління, оскільки саме вони вибирають конкретну модель управління персоналом своїх підприємств і організацій і формують відповідну кадрову політику. Разом з тим, елементами цієї кадрової політики є всі працівники, від яких залежить успішність функціонування всієї системи управління персоналом підприємства (організації). Якщо ж побудована система управління персоналом підприємства (організації) виявиться суперечливою, то в процесі діяльності вона може спричинити появу великої кількості конфліктних

ситуацій, які можуть зашкодити діяльності підприємства (організації) і можуть спонукати керівника до проведення певних структурних змін.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що в нинішніх умовах господарювання доцільніше використовувати комбіновану модель управління персоналом підприємства (організації), застосовуючи при цьому ситуаційний підхід і використовуючи кращі риси обох шкіл управління. Це може поєднати в собі переваги як американської, так і японської моделей управління персоналом і забезпечити ефективний розвиток певного суб'єкта ринкової економіки.

Висновки до розділу 1

Сучасне управління персоналом необхідно розглядати як процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу. Він має бути спрямований на ефективне використання людського ресурсу та на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства і задоволення інтересів працівників.

Сутність управління персоналом може бути розкрита за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій (кадровий потенціал, трудові ресурси, персонал організації), а реалізація управлінських функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини загального менеджменту виробничої або комерційної організації.

Сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на вітчизняному та світовому ринках вимагають від підприємств негайного впровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються в управлінні.

В сучасному конкурентно орієнтованому світі людські ресурси все більше відіграють ключову роль в діяльності організації, при цьому лише оптимальне використання новітніх методів управління персоналом сприяє досягненню ефективних результатів. Аналіз трьох груп методів управління персоналом, а саме, адміністративних, економічних та соціально-психологічних, уможливило зробити висновок, що лише комплексне використання цих методів дозволить досягти ефективних результатів.

Подальший розвиток системи управління персоналом безумовно має супроводжуватись подальшим розвитком інноваційних персонал-технологій. Вітчизняні підприємства, в першу чергу, повинні адаптувати вже існуючі технології

до умов конкурентного бізнес-середовища, а також до українського нормативно-правового забезпечення праці, що уможливить вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом та, врешті-решт, підвищить ефективність розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Сучасні наявні персонал-технології можна об'єднати у такі групи: ● персонал-технології позикової праці; ● навчальні персонал-технології; ● персонал-технології підбору та найму персоналу; ● персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; ● персонал-технології контролю праці персоналу; ● інформаційні персонал-технології.

Найкращі зразки світового сучасного менеджменту спираються, в основному, на дві характерні моделі управління людськими ресурсами. Для першої моделі, яка носить назву американської, характерною ознакою є її «жорсткість». Вона була сформована на початку ХХ століття в епоху розвитку масового виробництва, завдяки чому ця модель досить поширена і по теперішній час. Для неї властиві індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні характеристики, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивного конкурентного середовища. Напроти, друга «м'яка» модель – японська – була сформована в середині ХХ століття. Глибинними основами цієї, побудованої на менталітеті нації моделі управління, є характерні такі особливості культури, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Така модель покликана виховувати у працівників ініціативність, породжувати творчий підхід до праці.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Інтерфлон Україна» та результатів фінансово-економічної діяльності підприємства за 2020-2022 роки

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтерфлон Україна» (ТОВ «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLON» на території України.

Юридична адреса підприємства: буд. 9, бульв. Русанівський, м. Київ, 02154. Вид господарської діяльності згідно КВЕД: 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля (мастильними матеріалами найвищої якості).

ТОВ «Інтерфлон Україна» здійснює підприємницьку діяльність з метою збільшення ринкової вартості часток учасників у Статутному капіталі Товариства, одержання прибутку та отримання дивідендів.

Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна» (Додаток В) є лінійно-функціональною, яка побудована шляхом розподілення управлінських повноважень і відповідальності між керівниками і учасниками товариства. Така організаційна структура дозволяє управляти підприємством за лінійною схемою, а функціональні підрозділи розробляють кваліфіковані управлінські рішення згідно зі своїм статусом і доводять їх до працівників підприємства через лінійних керівників. Тобто керівники функціональних підрозділів впливають на працівників підприємства опосередковано.

Директору підприємства безпосередньо підпорядковуються його лінійні і функціональні заступники. Тобто директор підприємства безпосередньо впливає на всіх структурних (лінійних і функціональних) керівників та працівників підприємства, а керівники функціональних підрозділів надають директору інформацію (та готують проекти рішень) щодо кваліфікованого розв'язання питань,

які постійно виникають у діяльності підприємства.

Проведемо техніко-економічний і фінансовий аналіз основних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр. (Додаток Д). Інформаційною базою для проведення аналізу є фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр. (див. додаток В).

Так, чистий дохід підприємства від реалізації послуг в 2022 р. становив 101044,5 тис грн., що на 32744,1 тис грн. (47,94%) більше у 2021 році. Причому ТОВ «Інтерфлон Україна» реалізує свої послуги за цінами, нижчими середніх ринкових, що дає змогу підприємству утримувати більшу частку ринку.

За 2022 рік приріст активів ТОВ «Інтерфлон Україна» становив 24,05%, що є менше приросту чистого доходу. Це може означати, що підприємство більш ефективно експлуатує свої активи та збільшує ефективність їх використання. Цей висновок підтверджується також тим, що приріст основних засобів підприємства також є меншим за приріст чистого доходу ТОВ «Інтерфлон Україна».

Разом з тим, викликає занепокоєння, що темпи приросту власного капіталу підприємства є меншими за темпи приросту активів, що може створити передумови для зменшення фінансової стійкості підприємства у майбутньому.

Коефіцієнт фондоддачі ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2022 р. становив $K_f=3,5$, причому приріст цього коефіцієнта у 2022 році становив 25%, що можна вважати позитивним фактором в діяльності підприємства. Обернений показник – фондомісткість – в 2022 р. становив $K_{fm} = 0,3$, а темп зменшення цього показника (що є позитивним моментом) становив 25,0%.

Що стосується показника фондоозброєності, то тут можна відмітити незначне зменшення цього показника, що може свідчити про зростання ефективності використання основного капіталу підприємства. Так, фондоозброєність ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2020 році с 43,8 тис грн\особу, в 2021 р. – 47,4 тис. грн/особу, а в 2022 р. – 37,8 тис грн/особу. За 2022 рік показник фондоозброєності підприємства зменшився на 9,6 тис грн., а за період з 2020 р. по 2022 р. зменшився

на 6,0 тис грн.

Аналіз прибутковості діяльності підприємства показує, що в 2022 р. прибуток підприємства склав 326 тис грн, що на 73 тис грн більше показника 2021 р., і це можна вважати є позитивним фактором в діяльності підприємства.

Далі проведемо аналіз ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр. (див. додаток Е).

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтерфлон Україна», який визначає можливість повернення короткострокових кредитів за рахунок грошових коштів на рахунку та поточних фінансових інвестицій, становить на кінець 2022 року 0,001.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який визначається як відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань підприємства, є низьким і становить на кінець 2022 року 0,42, що на 0,14 менше показника 2021 року та на 0,07 більше показника 2020 р.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності, який показує, на скільки підприємство має змогу погасити короткострокову заборгованість за рахунок швидколіквідних коштів: дебіторської заборгованості, грошових коштів та ін. становить на кінець 2022 року 0,25, що на 0,14 менше показника 2021 року та на 0,12 більше показника 2020 р.

Коефіцієнт автономії, який характеризує фінансову незалежність підприємства, становить наприкінці 2022 р. 0,37, що є меншим за нормативне значення цього показника (0,5) на 0,13, тобто за 2 останні роки цей показник зменшився на 0,17.

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим показником автономії, становить наприкінці 2022 р. 2,72. Цей показник за останні 2 роки збільшився на 0,85, причому у 2022 році спостерігалось збільшення цього показника на 0,48.

Як відомо, нормативним значенням коефіцієнта фінансової стабільності є величина, більша за одиницю. На кінець 2022 року цей показник становив всього 0,58, що на 0,42 менше нормативного значення та на 0,23 менше значення 2021 року.

Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу (так зване «плече фінансового важеля»), який свідчить про рівень фінансової автономності підприємства, на початок 2022 року становить 1,72, що на 0,49 більше показника 2021 року.

Коефіцієнт маневреності власних засобів, який характеризує фінансову мобільність власних засобів підприємства, є нижчим за рекомендований рівень (0,5). На кінець 2022 р. цей показник становив (-1), що на 0,49 менше показника 2021 року. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу на кінець 2022 р. також є нижчим рекомендованого рівня (0,5) на величину 1,38 і становить (-0,88), що на 0,38 менше показника 2021 року та на 0,38 менше показника 2020 р.

Аналіз забезпеченості оборотних коштів підприємства власним капіталом показав, що матеріальні оборотні кошти недостатньо забезпечені власними джерелами фінансування. Так, на початку 2022 р. цей показник становив (-4,41), що на 1,27 менше показника 2021 року. На початок 2022 р. основний капітал підприємства, сформований за рахунок залучених джерел фінансування, становив на кінець 2022 року 2,08, що на 0,49 більше показника 2021 року.

При проведенні економічного аналізу з'ясувалося, що відбувається зменшення так званого коефіцієнта модернізації, що свідчить про незначне зменшення вивільнення коштів, які спрямовуються в основний капітал підприємства. Так, на кінець 2022 р. показник модернізації ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 0,28.

Станом на початок 2022 року коефіцієнт реальної вартості майна підприємства є більшим за нормативне значення на величину 0,333 та більше показника 2021 року на 0,05.

Оборотність активів ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2022 р. становить 3,6, а період обороту активів підприємства менше року. Середня тривалість одного обороту активів підприємства становила у 2022 р. 99,9 днів, що на 19,2 днів менше показника 2021 року.

Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВом «Інтерфлон Україна»

становить в 2022 році 12,6 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підприємства становить в 2022 році 6,7, що перевищує показник 2021 року. Збільшення оборотності кредиторської заборгованості є позитивним фактором, що свідчить про ефективність використання кредиту та покращення його погашення. Середній термін погашення кредиторської заборгованості в 2022 р. становив на підприємстві 53,5 днів.

Далі проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр. (див. додаток Ж).

Так, рентабельність реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2020 р. становить 0,7%, в 2021 р. – 0,9 %, в 2022 р. – також 0,9 %. Тобто за аналізований період відбулося зменшення показника рентабельності реалізації послуг на 22,22 %.

Рентабельність капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2020 р. становила 0,9 %, в 2021 році – 1,1 %, в 2022 р. – 1,2 %. Тобто за аналізований період відбулося збільшення показника на цього показника 0,1 %.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2020 році 1,7%, в 2021 р. – 2,3%, в 2022 р. – 2,9%. За аналізований період відбулося збільшення цього показника на 0,6%.

Рентабельність позичкового капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2020 р. 2,1 %, в 2021 р. – 2,2 %, в 2022 р. – 2,0 %. Тобто за аналізований період відбулося зменшення цього показника на 0,2 %.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, його чистий прибуток в 2022 р. склав 325,6 тис грн. Але хоча прибутки підприємства зросли, проте рівень прибутковості підприємства зменшився і становить всього 0,7%.

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ «Інтерфлон Україна» є ліквідним, хоча показники автономії є дещо нижчими за нормативні. Це свідчить, що підприємство повною мірою не є фінансово незалежним і частково здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів. Аналіз використання оборотного

капіталу показав, що він використовується недостатньо ефективно, частину оборотного капіталу підприємства сформовано за рахунок залучених коштів. Основний капітал підприємства також частково сформований за рахунок залучених коштів. Обладнання, яке використовується на підприємстві, є досить новим, про що свідчить значення коефіцієнта модернізації, який становить в 2022 р. 0,28. Всі показники оборотності підприємства, які було досліджено, є прийнятними.

Основна функція з управління персоналом підприємства покладена на відділ кадрів, який очолює керівник відділу. Керівник відділу кадрів повною мірою підконтрольний та підзвітний директору підприємства.

В обов'язки керівника відділу кадрів «Інтерфлон Україна» входить: пошук та забезпечення підприємства потрібними висококваліфікованими кадрами, налагодження функціонування системи управління персоналом, яка охоплює планування, набір, навчання, розвиток, оцінювання персоналу; управління фахівцями відділу кадрів тощо. Керівник відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» несе разом з усіма іншими керівниками підприємства повну відповідальність за ефективність діяльності підприємства, готує свої пропозиції або заперечення, бере безпосередню участь в обговоренні важливих для підприємства питань розвитку, формуванні планів діяльності товариства на перспективу тощо.

У прямому підпорядкуванні керівника відділу кадрів є два працівники, тобто всі функції управління персоналом підприємства фактично розподілені між керівником відділу та його підлеглими, що можна вважати певним недоліком в організації управління діяльністю підприємства, оскільки навіть дуже кваліфіковані фахівці відділу кадрів будуть не в змозі забезпечити ефективне виконання всіх покладених на них функцій (в основному через обмеженість робочого часу). Це може негативно вплинути на результативність діяльності не лише відділу кадрів, а й всього підприємства. Нами було встановлено, що вище керівництво підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», переслідуючи мету економії заробітної плати, не приділяє цьому питанню потрібної уваги, що в перспективі може створити певні труднощі в

діяльності підприємства, адже люди – це той головний ресурс, від якого залежить ефективність діяльності будь-якого підприємства (організації) в цілому.

Складовою частиною діяльності відділу кадрів підприємства є організація роботи з документами, що формуються і функціонують (обертаються) в системі управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». Організація діловодства передбачає повний цикл оброблення і руху документів, починаючи з моменту їхнього створення і закінчуючи їх виконанням та передачею в інші підрозділи або в архів. Оформлення всіх документів, в яких фіксується рух кадрів підприємства, базується на державних стандартах уніфікованої системи документації.

Документи, що фіксують факти прийому працівників на роботу, їх звільнення, переміщення, надання чергових і позачергових відпусток, заохочення, стягнення тощо, утворюють основний обсяг документів з роботи з персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна». До таких документів належать: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки працівників тощо. Усі ці документи використовуються для формування особових справ працівників підприємства.

Документування роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника на роботу в ТОВ «Інтерфлон Україна».

Для аналізу діяльності персоналу підприємства використовуються звітні форми 2-ПВ – «Звіт із праці», 1-п – «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ – «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також планово-нормативна, облікова та оперативна інформація, яка надходить у відділ кадрів від всіх підрозділів підприємства, а також інші оперативні дані.

Далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна», який включає всіх найнятих працівників, що працюють на підприємстві (див. табл. 2.1).

Аналізуючи інформацію, наведену в табл. 2.1, можна зробити висновок, що за аналізований період склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, у 2021 році порівняно із 2020 роком фактична чисельність

працівників зменшилася на 10 осіб, а у 2023 році ще зменшилася на 34 особи.

У 2021 році з підприємства з різних причин звільнилися 2 керівники структурних підрозділів, 2 службовці та 6 робітників.

В 2022 році чисельність персоналу підприємства ще зменшилася на 4 керівники, 8 спеціалістів, 3 службовця та 19 робітників. В структурі звільнених працівників переважає категорія «робітники», яка в 2020 році становила 51% від усього персоналу підприємства, в 2021 році – 49%, в 2022 році – зменшилася до 42 %.

Таблиця 2.1.

Динаміка структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр.

| Категорії персоналу | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|---------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2021/2020 | | 2022/2021 | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Керівники | 15 | 19 | 13 | 19 | 9 | 27 | -2 | -0,08 | -4 | 7,87 |
| Спеціалісти | 15 | 19 | 15 | 22 | 7 | 21 | 0 | 2,91 | -8 | -1,18 |
| Службовці | 8 | 10 | 6 | 9 | 3 | 9 | -2 | -1,43 | -3 | 0,14 |
| Робітники | 39 | 51 | 33 | 49 | 14 | 42 | -6 | -1,40 | -19 | -6,83 |
| Всього | 77 | 100 | 67 | 100 | 33 | 100 | -10 | 0,0 | -34 | 0,0 |

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Другою за чисельністю групою працівників підприємства є «керівники» та «спеціалісти», часта яких в 2020 році становила, відповідно, 19% та 19%. В подальшому (в 2021-2022 роках) частка цієї групи працівників поступово зростала. Так, частка керівників різного рівня на підприємстві в 2022 році складала близько 27% від загальної кількості персоналу підприємства.

Далі розглянемо персонал підприємства з точки зору його розподілу за статевою ознакою (див. табл. 2.2).

Тут потрібно відмітити, що у 2022 році порівняно із 2021 роком чисельність

робітників ТОВ «Інтерфлон Україна» скоротилася на чотири жінки та дев'ять чоловіків, службовців – на дві жінки і чотири чоловіки. Окрім того, звільнилися з підприємства дві жінки та шість чоловіків з категорії «спеціаліст». Керівників в 2022 році також стало менше на дві жінки і п'ять чоловіків.

Таким чином, аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» показує, що за період 2020-2022 рр. у загальній кількості працівників підприємства чисельність чоловіків значно переважає чисельність всіх інших категорій працівників підприємства.

Далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за одним із найважливіших показників оцінювання персоналу підприємства – рівнем його освіти (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.2.

Динаміка персоналу підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» за статевою ознакою за 2020-2022 рр., осіб

| Рік | | Категорії персоналу | | | | |
|-------------------------|-------|---------------------|-------------|-----------|-----------|--------|
| | | Керівники | Спеціалісти | Службовці | Робітники | Всього |
| 2020 | Разом | 16 | 18 | 11 | 32 | 77 |
| | Ж | 4 | 4 | 3 | 10 | 21 |
| | Ч | 12 | 14 | 8 | 22 | 56 |
| 2021 | Разом | 12 | 12 | 11 | 32 | 67 |
| | Ж | 4 | 4 | 3 | 8 | 19 |
| | Ч | 8 | 8 | 8 | 24 | 48 |
| 2022 | Разом | 5 | 4 | 5 | 19 | 33 |
| | Ж | 2 | 2 | 1 | 4 | 9 |
| | Ч | 3 | 2 | 4 | 15 | 24 |
| Відхилення 2022/2021 | Разом | -7 | -8 | -6 | -13 | -34 |
| | Ж | -2 | -2 | -2 | -4 | -10 |
| | Ч | -5 | -6 | -4 | -9 | -24 |

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Тут важливо підкреслити, що підприємство протягом низки років має постійний склад працівників, які мають вищу освіту. Так, чисельність працюючих на підприємстві з вищою освітою у 2020 році становила 59 осіб, що складає 76,6% від середньооблікової чисельності всіх працівників; у 2021 році – 48 осіб (71,6%); у 2022 році – 29 осіб (87,9%). Разом з тим, можна відмітити, що за період 2020-2022 роки відбулося незначне скорочення працюючих з вищою освітою (за рахунок зменшення загальної чисельності персоналу підприємства).

Таку динаміку скорочення працівників підприємства з вищою освітою можна вважати негативною стороною в діяльності підприємства, оскільки в майбутньому відсутність низки висококваліфікованих працівників може спричинити погіршення деяких показників діяльності підприємства, адже, працівники з вищою освітою, як свідчить практика, є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері своєї діяльності, здатні розробляти та ухвалювати ефективні управлінські рішення тощо.

Таблиця 2.3.

Розподіл персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за освітньою складовою за 2020-2022 рр.

| Показник | 2020 | | 2021 | | 2022 | |
|---|--------------|------|--------------|------|--------------|------|
| | всього, осіб | % | всього, осіб | % | всього, осіб | % |
| Середньооблікова чисельність працівників | 77 | 100 | 67 | 100 | 33 | 100 |
| Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього | 59 | 76,6 | 48 | 71,6 | 29 | 87,9 |
| у тому числі: | | | | | | |
| - вищу освіту бакалавра | 24 | 40,7 | 20 | 41,7 | 12 | 41,4 |
| - повну вищу освіту (спеціалісти менеджери) | 35 | 59,3 | 28 | 58,3 | 17 | 58,6 |
| Кількість працівників, які мають науковий ступінь | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Окрім того нами відмічено, що за період 2020-2022 рр. на підприємстві немає працівників, які мають наукові ступені, що також може свідчити про недостатньо ефективну роботу з працівниками підприємства у питаннях заохочення їх до творчої праці, до розвитку винахідництва та раціоналізації тощо, хоча це можна пояснити тим, що сама діяльність ТОВ «Інтерфлон Україна» не має наукового чи дослідницького характеру.

Далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за віковою структурою (див. табл. 2.4). Аналізуючи інформацію, наведену в таблиці 2.4, можна зробити висновок, що починаючи з 2020 року відбувається зменшення чисельності працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» у віці від 15 до 49 років.

У 2021 році зменшення чисельності працівників у віці 15-24 років становило 8 осіб, у віці 24-34 років – 1 особа, у віці 35-49 років – 1 особа. У 2021 році чисельність працівників віком 50-54 років скоротилася на 2 особи (9%).

Таблиця 2.4.

Склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за віковою ознакою за 2020-2022 рр.

| Показник | 2020 | | 2021 | | 2022 | |
|---|--------------|------|--------------|------|--------------|------|
| | всього, осіб | % | всього, осіб | % | всього, осіб | % |
| Середньо-облікова чисельність працівників | 77 | 100 | 67 | 100 | 33 | 100 |
| Кількість працюючих у віці (років): | | | | | | |
| 15-24 | 22 | 28,6 | 14 | 20,9 | 6 | 18,2 |
| 24-34 | 33 | 42,9 | 32 | 47,8 | 16 | 48,5 |
| 35-49 | 14 | 18,2 | 13 | 19,4 | 9 | 27,3 |
| 50-54 | 6 | 7,8 | 6 | 9,0 | 2 | 6,1 |
| 55-59 | 2 | 2,6 | 2 | 3,0 | 0 | 0,0 |

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

У наступному 2022 році продовжилося скорочення чисельності працівників, яке становило: працівників у віці 15-24 роки – 8 осіб, у віці 24-34 роки – 16 осіб, у віці

35-49 років – 4 особи. У віковій групі 50-54 роки працівників стало на 4 особи менше.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» в основному спостерігається тенденція збереження чисельності працівників, особливо тих, хто вже відпрацював певний час на своєму робочому місці, має значний досвід роботи і тому у них є суттєві переваги (насамперед економічні) перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Тому перед ТОВ «Інтерфлон Україна» рано чи пізно постане проблема формування резерву на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку і активне залучення до роботи молодих спеціалістів.

Наразі ж ТОВ «Інтерфлон Україна» сконцентровує свою увагу саме на тих працівниках, які знають свою справу, мають досвід роботи і на яких не потрібно витратити кошти на їх навчання або стажування. Така кадрова політика підприємства, на наше переконання, не відповідає перспективам розвитку підприємства, особливо в середньостроковому періоді.

2.2 Аналіз впливу методів управління персоналом на результати діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»

Як було зазначено раніше, методи управління персоналом – це способи впливу на колективи і окремих працівників підприємства (організації) для координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства з метою досягнення поставлених перед підприємством (організацією) цілей.

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» використовують в основному три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

До адміністративних методів управління відноситься регулювання взаємовідносин між підрозділами та працівниками підприємства (організації) за допомогою положень про структурні підрозділи та розроблені посадові інструкції;

використання владних механізмів управління працівниками (видання наказів, розпоряджень, вказівок тощо) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

До економічних методів управління відноситься матеріальне стимулювання праці працівників підприємства (організації): застосування спеціальних положень про преміювання працівників за досягнуті високі результати праці, використання для окремих категорій працівників особливих матеріальних стимулів тощо.

До соціально- психологічних методів управління належать: розвиток у працівників почуття приналежності до підприємства, формування корпоративної культури, широкого використання логотипів підприємства, забезпечення працівників фірмовим робочим одягом; стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних різних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят, соціальні пакети тощо).

Проаналізувавши зміст адміністративних методів управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна», можна виділити основні напрями впливу на працівників, які найчастіше використовуються у практичній діяльності менеджменту цього підприємства. Основний напрям – це організаційний вплив на персонал підприємства, який базується на застосуванні затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність працівників. Це статут товариства, організаційна структура управління, штатний розпис і т.п. Всі ці документи вводяться в дію наказами по підприємству.

До працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» можуть застосовуватися різні міри дисциплінарної відповідальності і накладатися певні стягнення. Цей вид відповідальності може застосовуватися тільки до працівників, які порушують трудове законодавство або не виконували чи неналежним чином виконували свої обов'язки, прописані в трудовому договорі. Такому працівникові можуть бути зроблені зауваження, винесені догани, суворі догани тощо, працівника можуть понизити в посаді або просто звільнити.

З метою неухильного дотримання працівниками підприємства дисципліни

праці, директор ТОВ «Інтерфлон Україна» затвердив правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язані ознайомитися всі працівники, особливо при прийомі на роботу

Одним із напрямів адміністративного методу управління у ТОВ «Інтерфлон Україна» є застосування розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення працівниками та структурними підрозділами встановлених цілей і завдань. За допомогою прямих розпорядчих впливів всі працівники підприємства виконують вимоги внутрішніх нормативних документів, що у свою чергу підтримує встановлений на підприємстві порядок прийняття і виконання ухвалених рішень. Розпорядчі впливи керівництва ТОВ «Інтерфлон Україна» зазвичай виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці і т.п. При цьому інструктажі і координація дій виконавців розглядаються як методи керівництва, спрямовані на навчання працівників підприємства дотримуватися правил і регламентів виконання трудових операцій.

Згідно з трудовим договором, на кожного працівника ТОВ «Інтерфлон Україна» накладається матеріальна відповідальність в повному обсязі відповідно до розміру заподіяної роботодавцю шкоди. Ця відповідальність встановлена трудовим договором, що укладається працівником з керівником відділу кадрів, керівником відділу постачання та збуту, головним бухгалтером, бухгалтером-касіром, а з деякими працівниками укладаються окремі письмові договори про повну матеріальну відповідальність.

Таким чином, можна зробити висновок, що адміністративні методи управління персоналом, які застосовуються на ТОВ «Інтерфлон Україна», повною мірою виконують своє призначення і позитивно впливають на результати роботи підприємства. До економічних методів управління, які широко використовуються на підприємстві, належать планування, аналіз, надання працівникам певної економічної самостійності тощо, матеріальне стимулювання працівників за досягнуті високі результати праці і т.ін.

Найважливіше місце серед методів економічного впливу на персонал ТОВ «Інтерфлон Україна» посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці працівників і розмірами її стимулювання, відображає кількість і складність праці працівників різних професій і кваліфікації.

Наразі система оплати праці на ТОВ «Інтерфлон Україна» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, чинною Генеральною угодою між Урядом і профспілками.

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників, при якій заробіток кожного працівника визначається не тільки відпрацьованим часом, але й досягненням встановлених кількісних і якісних показників. Заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна» складається із двох частин: основної і додаткової.

Основна заробітна плата виплачується працівникам за виконання встановлених норм праці. Базою основної заробітної плати є тарифні ставки для робітників та посадові оклади для керівників, спеціалістів та допоміжного персоналу підприємства. У свою чергу, посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, а також від посад, рівня кваліфікації працівників та інших специфічних умов оплати праці, які зазначаються у штатному розписі підприємства.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна» включає в себе: доплату персоналу за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; доплату персоналу за роботу у вечірній та нічний час; надбавки за знання та використання в роботі іноземної мови; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати працівників; різного виду премії для працівників за сумлінне виконання поставлених завдань і дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку; вимог, зафіксованих в посадових інструкціях та функціональних обов'язках працівника; премії керівникам підрозділів за досягнуті успіхи в роботі керованих

ними підрозділів та професіоналізм.

Доплати персоналу за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується у випадку, коли працівник офіційно був відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо.

Доплати за роботу у вечірній час застосовуються для працівників, що працюють у виробничих підрозділах, за роботу на виробництві з 18 годин до 22 годин і становлять 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу). Якщо працівники виробничих підрозділів працюють у нічний час (з 22 годин до 6 годин), то доплати до їхньої тарифної ставки (посадового окладу) становлять 35%.

Застосовуються на підприємстві і надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови. Ці надбавки встановлені для керівників підрозділів і фахівців, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову: за знання і використання однієї європейської мови їм виплачується 10%, однієї східної, угро-фінської або африканської мови – 15%, двох і більше мов – 25% посадового окладу.

Всі працівники підприємства отримують премії за сумлінне виконання поставлених завдань, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків. Зазвичай, така премія виплачується щоквартально, і розмір цієї премії становить 20% від основної заробітної плати працівника.

Основними показниками преміювання працівників підприємства є: виконання завдань, поставлених керівниками підрозділів та передбачених планами роботи підрозділів; якісне і своєчасне виконання покладених на працівника функціональних обов'язків; відсутність у працівника порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку; відсутність дисциплінарного стягнення тощо.

Керівники та спеціалісти ТОВ «Інтерфлон Україна» отримують премії за досягнуті професійні успіхи. Ця премія виплачується один раз на квартал у випадку виконання фахівцем індивідуальних показників, які встановлюються на початок кожного кварталу його безпосереднім керівником (для керівників підрозділів –

директором) і які залежать від функціонального призначення підрозділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем, що можуть виникнути у діяльності підприємства тощо. Кількість таких показників завжди є однаковою і наразі становить 4 показники, кожен з яких оцінюється максимальною оцінкою у 5 балів. Зрозуміло, що максимальна сума балів за усіма показниками, якщо вони будуть повністю виконані фахівцем або керівником підрозділу, становить 20 балів. Залежно від рівня виконання кожного доведеного до фахівця (керівника підрозділу) показника працівник може отримати щоквартальну премію у розмірі до 25% посадового окладу. На основі вищесказаного нами було зроблено висновок, що існуюча на підприємстві система преміювання працівників за професійні успіхи в роботі є дещо застарілою, не враховує нових підходів до матеріального стимулювання, що впроваджені на сучасних підприємствах, і тому потребує свого вдосконалення. Окрім того, недоліком існуючої системи преміювання, на нашу думку, є те, що розмір премії всім категоріям працівників є заниженим.

Далі проаналізуємо динаміку та структуру заробітної плати робітників ТОВ «Інтерфлон Україна» (див. табл. 2.5).

Так, протягом 2020-2022 рр. на підприємстві помітним є поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників. Так, середній розмір заробітної плати робітників у 2022 році перевищував аналогічний показник 2021 року на 27,11%. Ще більшими темпами підвищувався розмір середньої оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2022 році отримували на 28,17% більше, ніж у 2021 році. Якщо порівняти розмір середньої оплати праці працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» з її розміром по промисловості, то можна зробити висновок, що її розмір є вищим за середній по промисловості, що свідчить про намагання керівництва підприємства утримати працівників на роботі, покращити їх матеріальне забезпечення за рахунок підвищення продуктивності праці, постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу працівників тощо, забезпечуючи таким чином досягнення високих результатів своєї діяльності.

Динаміка та структура заробітної плати персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр.

| Показник | 2020 рік | | 2021 рік | | 2022 рік | | Відхилення (+/-) | |
|---|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|------------------|----------------|
| | Грн | Питома частка, % | Грн | Питома частка, % | Грн | Питома частка, % | 2022/2021 | |
| | | | | | | | Грн | абс. від-ня, % |
| <i>Робітники (річна на одну особу)</i> | | | | | | | | |
| Основна заробітна плата | | | | | | | | |
| Оплата затарифом | 65954 | 84,63 | 92938 | 88,62 | 116321 | 87,26 | 23383 | 25,16 |
| Додаткова заробітна плата | | | | | | | | |
| Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, складні умови) | 4487 | 5,76 | 4312 | 4,11 | 5365 | 4,02 | 1053 | 24,42 |
| Відпустки | 4566 | 5,86 | 4387 | 4,18 | 5562 | 4,17 | 1175 | 26,78 |
| Преміювання за основні показники праці | 2412 | 3,10 | 2696 | 2,57 | 4985 | 3,74 | 2289 | 84,90 |
| Інші виплати | 510 | 0,65 | 535 | 0,51 | 1069 | 0,80 | 534 | 99,81 |
| Всього заробітна плата | 77929 | 100 | 104868 | 100 | 133302 | 100 | 28434 | 27,11 |

| <i>Керівники, спеціалісти, службовці (річна на одну особу)</i> | | | | | | | | |
|--|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Основна заробітна плата | | | | | | | | |
| Оплата за тарифом | 79767 | 86,21 | 99710 | 87,74 | 131200 | 90,08 | 31490 | 31,58 |
| Додаткова заробітна плата | | | | | | | | |
| Доплати згідно із законодавством (складні умови) | 5127 | 5,54 | 5229 | 4,60 | 5324 | 3,66 | 102 | 1,82 |
| Відпустки | 3627 | 3,92 | 4434 | 3,90 | 4658 | 3,20 | 807 | 5,05 |
| Преміювання за основні показники праці | 3412 | 3,69 | 3641 | 3,20 | 3789 | 2,60 | 229 | 4,06 |
| Інші виплати | 596 | 0,64 | 632 | 0,56 | 685 | 0,47 | 36 | 8,39 |
| Всього заробітна плата | 92529 | 100 | 113646 | 100 | 145656 | 100,00 | 12117 | 28,17 |

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Проведений аналіз також показав, що незважаючи на певні досягнення, система преміювання працівників на ТОВ «Інтерфлон Україна» є дещо обмеженою (дещо застарілою, як ми писали раніше) і включає дуже невеликий перелік можливих видів премій, що робить її неконкурентоспроможною на ринку праці.

Окрему групу методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» становлять соціально-психологічні методи управління персоналом, які включають в себе специфічні способи впливу на працівників, на їх особистісні відносини і зв'язки, на окремі трудові колективи тощо.

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовуються такі основні соціально-психологічні методи управління персоналом: доведення до трудових колективів і працівників чітких завдань і цілей; постійне інформування працівників про результати діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна», його плани, проблеми тощо; приділення уваги керівників всіх структур до думки працівників; публічне визнання успіхів, досягнутих працівниками у роботі; проведення здружувальних корпоративних заходів; покращення санітарно-гігієнічних умов праці працюючих; встановлення сприятливого режиму роботи працівників; надання працівникам (особливо молодим) можливостей для кар'єрного зростання; організування курсів, семінарів тощо з підвищення кваліфікації працівників; постійне піклування про підвищення змістовності праці і уникнення монотонності в роботі тощо.

Початковим етапом, що визначає подальший зміст соціально-психологічних методів управління, є доведення до трудових колективів і працівників конкретних цілей і завдань, яких потрібно досягти у тому чи іншому періоді. Постановка цілей та завдань здійснюється на основі застосування таких основних принципів:

- а) встановлення кількісних значень конкретних показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до розробки цілей і завдань; наявність зворотного зв'язку між досягнутими результатами та цілями і завданнями, що були поставлені.

Загальноприйнято, що цілі підприємства визначаються топ-менеджерами і доводяться до керівників структурних підрозділів, а також доносяться до усіх

працівників підприємства шляхом публікації у газеті, що видається на підприємстві.

Як було зазначено вище, керівники структурних підрозділів підприємства спільно із залученими кваліфікованими працівниками цих підрозділів визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного структурного підрозділу інформує працівників підрозділу про цілі підприємства та підрозділу, конкретні показники і терміни їх досягнення.

Для керівників структурних підрозділів і спеціалістів їх особисті трудові цілі і конкретні завдання встановлюються на кожен квартал їх безпосереднім керівником. При цьому зазвичай встановлюється чотири конкретні показники, три з яких є функціональними, а один – визначає професійний рівень та ділові якості працівника. Крім того керівник пояснює працівникам важливість досягнення поставлених цілей та особисту вигоду, яку отримують працівники від досягнення цих цілей і виконання поставлених завдань.

Під час проведення досліджень нами було встановлено, що постановка чітких цілей і завдань суттєво впливає на працівників, мотивуючи їх до ефективної праці, оскільки акцентує увагу і зусилля працівників на конкретних напрямках роботи. Тобто поставлені цілі і завдання стали якби еталонами в діяльності працівників, оскільки кожен працівник чітко усвідомлює, що від нього очікує керівник структурного підрозділу і яку винагороду за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань він за це отримає.

Позитивним є також те, що постійне інформування працівників підприємства про результати діяльності і економічну ситуацію, у якій перебуває підприємство, а також розгляд ймовірних варіантів розвитку подій, заплановані заходи щодо реалізації запланованих заходів тощо, суттєво підвищує зацікавленість працівників підприємства у вирішенні проблем, що виникли, формує у них відчуття належності до підприємства, покращує соціально-психологічний клімат в трудовому колективі і т.ін. Періодичне інформування працівників на ТОВ «Інтерфлон Україна» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад в трудових колективах і видання корпоративної газети «Інтерфлон Україна».

Також наприкінці кожного року проводяться загальні збори членів трудового

колективу підприємства, на яких топ-менеджери та провідні фахівці звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік за окремими напрямками роботи та в цілому, рівень досягнення поставлених цілей, обговорюють та ухвалюють завдання на наступний рік тощо.

Аналогічно відбуваються періодичні наради керівників структурних підрозділів зі своїми працівниками (для підрозділів, що виконують функції управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – один раз в місяць). Велику роль в інформуванні працівників підприємства відіграє корпоративна газета «Інтерфлон Україна», яка випускається наприкінці кожного кварталу. Вона інформує працівників про основні результати діяльності підприємства за той чи інший період, аналізує становище підприємства на ринку, висвітлює досягнення або недопрацювання окремих структурних підрозділів чи працівників, висуває для обговорення соціальні ініціативи, що з ними виступає підприємство, інформує про зміни в кадровій політиці підприємства тощо. Корпоративна газета підприємства згуртовує трудовий колектив, формує відповідну корпоративну культуру, виховує у працівників позитивне ставлення до підприємства тощо, що врешті-решт приводить до підвищення мотивації персоналу підприємства до ефективної праці.

Окремо слід відзначити постійну увагу керівників всіх рівнів до думок і побажань працівників підприємства, яка базується насамперед на організації постійного зворотного зв'язку між результатами роботи виконавців та завданнями, що були поставлені перед ними їх керівниками, а також організація на підприємстві аналізування, обговорення та врахування пропозицій працівників у практичній діяльності підприємства та в його структурних підрозділах. Зворотний зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із своїм керівником або шляхом збирання у спеціальні скриньки листів працівників із скаргами, пропозиціями, пропонованими ідеями тощо. Такий спосіб врахування пропозицій працівників формує на підприємстві атмосферу довіри між керівниками і працівниками, створює сприятливий морально-психологічний клімат в трудовому колективі, реалізує природню потребу працівників (особливо старшого віку) в увазі з боку керівників підприємства та підрозділів, дає

можливість виявляти незадоволені потреби працівників та демотиватори в їх роботі і вчасно їх усунути, а також реалізувати цінні пропозиції працівників.

Публічне визнання успіхів працівників підприємства виявляється у поширенні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні передовикам звання «Працівник року» із врученням грамот тощо. Такий метод нематеріальної мотивації працівників підприємства підвищує професійну самооцінку працівника, формує у нього відчуття задоволеності результатами своєї праці, важливості виконаної роботи, успішності тощо, викликає бажання працювати ще більше і ще краще.

Позитивним в роботі підприємства є також те, на ТОВ «Інтерфлон Україна» періодично організуються загальнодоступні корпоративні заходи; серед них: «День створення ТОВ «Інтерфлон Україна», святкування Нового року, 8-го березня та інші. Працівники підприємства постійно беруть участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою» а також в різних благодійних акціях, спрямованих на реалізацію соціально-важливих та соціально-значущих ініціатив та ін.

На переконання переважної більшості працівників підприємства вищеперераховані корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками значення та моральних цінностей підприємства, пришвидшують адаптацію нових працівників до роботи на новому робочому місці, згуртовують трудовий колектив, покращують морально-психологічний клімат в колективі тощо, що врешті-решт підвищує рівень мотивації працівника до покращення результатів своєї праці і підвищення її ефективності.

Важливим є також те, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» існуючі умови праці працівників є задовільними, а всі нормативи, які характеризують параметри виробничого і трудового процесів, перебувають в встановлених межах. Окрім цього працівники підприємства мають змогу відновлювати функціональний стан свого організму на спеціальних тренажерах та в кімнаті психологічного розвантаження протягом часу регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни чи після її закінчення. Все це підтримує здоров'я працівників підприємства на належному рівні, хоча, як свідчать самі працівники, умови праці

на підприємстві не мотивують працівників до покращення своєї роботи, а лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

Одним із важливих соціально-психологічних методів управління персоналом будь-якого підприємства є створення можливостей для кар'єрного росту працівників, особливо молоді. Разом з тим, на ТОВ «Інтерфлон Україна» практично відсутні реальні можливості для переміщення працівників по горизонталі та вертикалі а також по посадах, немає чіткої і діючої системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники підприємства можуть отримати вищу (або іншу) посаду лише за наявності вакансії на цю посаду у випадку звільнення з неї іншого працівника. Такий метод «планування ділової кар'єри» не стимулює працівників до підвищення своєї трудової активності, ефективності та якості праці.

Недостатньо розвинутою на підприємстві є система підвищення кваліфікації персоналу, його навчання та перенавчання, хоча підприємство і організує навчання керівників і спеціалістів, яке здійснюється у формі тренінгів спеціалізованою тренінгово-консалтинговою агенцією «Технологія зростання». Разом з тим, ці тренінги є нетривалими у часі і проводяться не регулярно, і лише у з питань продажу та дистрибуції продукції та охоплюють незначну кількість працівників. Тобто можна стверджувати, що для більшості працівників підприємства практично відсутні реальні можливості для підвищення своєї кваліфікації, що також не сприяє підвищенню мотивації працівників.

Загалом можна стверджувати, що соціально-психологічні методи управління персоналом, які застосовуються у ТОВ «Інтерфлон Україна», не повною мірою відповідають стратегії розвитку підприємства, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання працівників.

Далі проаналізуємо рух персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 роки (див. додаток К).

Як видно з Додатку К, середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2022 році зменшилася порівняно з 2021 роком на 34 особи і становить 33 особи. Протягом 2020-2022 рр. прийнятих на підприємство працівників взагалі не було. Кількість працівників, що звільнилися з ТОВ

«Інтерфлон Україна» в 2022 році становила 34 особи (в 2021 році 10 осіб), з них 2 працівники (а в 2020 році 4 працівники) звільнилися за об'єктивними причинами, обумовленими законодавством.

У 2022 році 28 працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» мали стаж практичної роботи п'ять і більше років, що на 26 працівників менше за показника 2021 року.

Далі проаналізуємо інтенсивність руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр. (див. табл. 2.6), яка подана у вигляді низки коефіцієнтів, розрахованих за спеціальною методикою.

Так, коефіцієнт обороту по прийому працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» протягом 2020-2022 рр. становив 0%, що означає, що протягом цього періоду нових працівників на підприємство прийнято не було. Коефіцієнт обороту по вибуттю працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2022 році значно зріс порівняно з 2021 роком і становить 103% проти 88,1% у 2021 році, що свідчить про значне вибуття працівників протягом звітного періоду.

Аналізуючи інформацію і таблиці 2.6, можна також відзначити, що величина коефіцієнту необхідного обороту персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» є меншою ніж величина коефіцієнту обороту по вибуттю персоналу, що пояснюється наявністю на підприємстві надлишкового обороту працівників. Так, даний коефіцієнт в 2020 році становив – 2,6%, в 2021 році – 6,0%, а в 2022 році вже 6,1%.

Важливим для аналізу є коефіцієнт сталості персоналу (кадрів) ТОВ «Інтерфлон Україна», який показує, що питома вага працівників підприємства у їх середньообліковій чисельності, які відпрацювали на підприємстві рівно один рік, становить на кінець 2022 рік величину 0,0%, що на 1,5% менше за показник 2021 року.

Коефіцієнт стабільності персоналу (кадрів) ТОВ «Інтерфлон Україна», характеризує питому вагу працівників, які працюють на даному підприємстві і на момент дослідження мають стаж 5 і більше років. Так у 2020 році питома вага працівників, що мали стаж у п'ять і більше років становила 77,9 %, в 2021 році – 80,6%, в 2022 році – 84,9%, тобто спостерігається зростання коефіцієнта стабільності персоналу підприємства на 4,3% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.6.

Динаміка інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення (+/-) |
|--|-------|-------|--------|------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2022/2021 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | 42,9 | 14,9 | 103,0 | 88,1 |
| Коефіцієнт необхідного обороту персоналу | 2,6 | 6,0 | 6,1 | 0,1 |
| Коефіцієнт сталості кадрів | 1,3 | 1,5 | 0,0 | -1,5 |
| Коефіцієнт стабільності кадрів | 77,9 | 80,6 | 84,8 | 4,3 |
| Коефіцієнт заміщення персоналу | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Коефіцієнт загального обороту персоналу | 42,9 | 14,9 | 103,0 | 88,1 |
| Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу | 2,6 | 1,5 | 3,0 | 1,5 |
| Коефіцієнт приросту персоналу | -42,9 | -14,9 | -103,0 | -88,1 |
| Повний період змінюваності персоналу | 2,3 | 6,7 | 1,0 | -5,7 |
| Рівень стабільності кадрів | 0,6 | 0,9 | 0,0 | -0,9 |

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Одним із основних показників, що характеризує ефективність системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», є продуктивність праці працівників підприємства. Тому проаналізуємо динаміку продуктивності праці у ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020- 2022 роки (див. табл. 2.7).

Проведені розрахунки показали, що продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зросла в 2022 році порівняно із показником 2021 року до 3061,95 тисяч грн/особу, що на 2042,55 тисяч грн більше показника 2021 року та на 2200,24 тисяч грн більше показника за 2020 рік. Таку тенденцію можна вважати позитивною в роботі підприємства, оскільки це позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» та свідчить

про певну ефективність системи управління персоналом підприємстві.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022рр.

| Показники | За рік | | | Відхилення (+,-) | |
|--|--------|---------|----------|------------------|------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2022/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн. | 66352 | 68300,4 | 101044,5 | 34692,5 | 32744,1 |
| Середньоспискова чисельність персоналу, чол. | 77 | 67 | 33 | -44 | -34 |
| Продуктивність праці персоналу, тис грн./чол. | 861,71 | 1019,41 | 3061,95 | 2200,24 | 2042,55 |

Джерело: розраховано автором на підставі даних ТОВ «Інтерфлон Україна»

Загалом можна зробити висновок, що система управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» є не достатньо досконалою, хоча і має певні переваги. До її переваг можна віднести сформованість більш-менш стабільного складу працівників, його достатньо високий освітній та професійний рівень, ефективне використання адміністративних методів управління персоналом. Разом з тим, проведений нами аналіз виявив низку проблем в системі управління персоналом підприємства, які, при їх ігноруванні, можуть знизити ефективність діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» в майбутньому.

2.3 Проблемні питання, які виникають при застосуванні існуючих методів управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»

Виокремлення проблемних аспектів, які виникають на підприємстві при застосуванні існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», можна здійснити за допомогою методу «Діаграма Ісікави». Цей метод дозволить виявити ключові причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами, що

впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства, виокремити існуючі проблеми і розробити конкретні пропозиції щодо їх розв'язання.

Як відомо, побудова «Діаграми Ісікави» починається з виявлення головних факторів, що визначають підсумковий результат аналізованого показника, з подальшим їх поділом на простіші фактори. Процедура побудови діаграми Ісікави здійснюється так [40]:

1. Визначається основний показник, який необхідно проаналізувати. Для нашого випадку це буде ефективність управління персоналом підприємства. Назва цього показника записується посередині листа і підкреслюється горизонтальною рисою. Цю пряму зазвичай називають «хребтом»..

2. Визначаються головні чинники (або фактори першого порядку), які впливають на основний показник, тобто на ефективність управління персоналом підприємства. Ці чинники записуються у вигляді прямих ліній вище і нижче «хребта» і з'єднуються похилими лініями в бік показника, який досліджується (тобто в бік «хребта»). Кожну із таких прямих називають «великою кісткою».

3. Для кожного головного чинника визначаються фактори (чинники) другого порядку, які найбільше впливають на нього і які примикають до відповідної «великої кістки». Фактори (чинники) другого порядку носять назву «середніх кісток».

4. Для кожного чинника другого порядку також визначаються фактори так званого третього порядку, що впливають на нього, які примикають вже до «середніх кісток» у вигляді прямих ліній – так званих «дрібних кісток».

5. Всі чинники, що раніше були виявлені, ранжують за їх значимістю та виділяють особливо важливі з них, які мають найбільший вплив на показник, що досліджується, тобто (для нашого випадку) на ефективність управління персоналом підприємства [40].

Розроблену нами «Діаграму Ісікави» показано на рис. 2.1, а проблеми, які існують в управлінні персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», наведено в таблиці 2.8 у порядку їх спадної значимості.

Отже, проведений аналіз ефективності існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» дозволив встановити, що на підприємстві практично не аналізуються причини плинності персоналу, що призводить до того, що процедура підбору працівників підприємства часто здійснюється стихійно, у міру виникнення потреб в працівниках певних професій і кваліфікації.

Таблиця 2.8.

Основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»

| № з/п | Проблеми системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» |
|-------|--|
| 1 | Неефективна система стимулювання праці |
| 2 | Низький рівень соціально-психологічного клімату |
| 3 | Відсутність системи управління трудовою кар'єрою |
| 4 | Недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства |
| 5 | Відсутність системи управління адаптацією |
| 6 | Непрогресивний підхід до управління персоналом |

Джерело: складено автором на основі дослідження

Окрім того, на підприємстві практично відсутня політика регулювання чисельності персоналу, яка має бути узгоджена зі стратегією розвитку підприємства. Відбір персоналу на підприємстві часто здійснюється формально. Відсутні програми тестування працівників, які претендують на заняття відповідних вакантних посад (управлінський персонал, технічний персонал, допоміжний персонал, робітники).

У ТОВ «Інтерфлон Україна» практично не використовуються зовнішні джерела підбору управлінського персоналу, хоча саме зовнішні джерела часто пропонують таких фахівців, які можуть дати нові імпульси для подальшого розвитку підприємства. При підборі управлінського персоналу підприємства не

практикуються оголошення в засобах масової інформації; відсутня співпраця з кадровими агенціями та навчальними закладами, які готують робітників і спеціалістів потрібних для підприємства професій.

Відсутня чітка система визначення форм навчання і підвищення кваліфікації працівників та потреби в навчанні персоналу підприємства. Відбір працівників для участі у тренінгах часто відбувається випадково, зазвичай за рішенням безпосереднього керівника того чи іншого працівника підприємства. При цьому кількісні і якісні трудові показники діяльності працівника абсолютно не враховуються. Таким чином, працівники, яким з об'єктивних причин просто необхідно підвищити свій професійний та кваліфікаційний рівень, можуть бути виключені з списку тих, кого було рекомендовано для навчання. В результаті це призводить до зниження ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна».

Мало уваги приділяють на ТОВ «Інтерфлон Україна» новоприйнятим працівникам, яких у кращому випадку просто представляють трудовому колективу і пропонують ознайомитися з посадовою інструкцією. Саме через відсутність дієвої системи адаптації до нових умов роботи у новоприйнятих працівників може виникнути невдоволеність роботою на підприємстві і вони можуть зайняти негативну позицію до підприємства вже з першого дня роботи.

Слід також зазначити, що існуюча на підприємстві система оплати та стимулювання праці працівників також має низку суттєвих недоліків і не відповідає стратегії розвитку підприємства. Неefективною є система преміювання працівників, структура фонду оплати праці є нераціональною і потребує подальшого вдосконалення. Всі вищеперераховані недоліки викликають у працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» незадоволення як розмірами оплати праці, так і способами її нарахування і розподілу доходів, що зрештою може призвести до зниження продуктивності праці працівників, погіршення якості продукції, порушення трудової дисципліни і т. п.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLON» на території України, займається виключно торговим представництвом і не здійснює виробничу діяльність. Підприємство ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, його чистий прибуток у 2022 р. становив 325,6 тисяч грн.

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство є ліквідним, не є фінансово незалежним і здійснює свою діяльність переважно за рахунок позичених коштів. Основним показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність, яка у 2022 році зменшилася на 0,09%, що можна вважати недоліком в роботі підприємства.

Склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» є нестабільним. Так, за 2021 рік порівняно із 2020-м роком фактична чисельність працівників зменшилася на 10 осіб, а у 2022 році – ще на 34 особи. У 2021 році з підприємства звільнилися 2 керівники, 2 службовці та 6 робітників. В 2022 р. кількість персоналу підприємства ще зменшилася на 4 керівники, 8 спеціалістів, 3 службовця і 19 робітників. В структурі кадрів підприємства переважає категорія «робітники», які в 2020 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2021 році їхня частка знизилася до 49%, а в 2022 році ще зменшилася до 42%.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» використовують три групи методів управління персоналом: а) адміністративні – регулювання взаємовідносин між структурними підрозділами та працівниками за допомогою положень про структурні підрозділи та чинних посадових інструкцій; використання владних механізмів управління (накази, розпорядження, вказівки) при управлінні поточною діяльністю підприємства; б) економічні – матеріальне стимулювання праці працівників: преміювання працівників за результатами праці, використання для окремих категорій працівників спеціальних форм матеріального заохочення); в) соціально-психологічні – розвиток у працівників почуття приналежності до підприємства, широке використання логотипу підприємства, забезпечення

працівників фірмовим робочим одягом, надання працівникам соціальних гарантій (оплата навчання, подарунки до ювілеїв та свят тощо).

Для виокремлення проблемних питань, які існують при використанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» використано метод «Діаграма Ісікави», який показав, що основними проблемами системи управління персоналом підприємства є: неефективна система стимулювання праці працівників, відсутність системи управління трудовою кар'єрою працівників, особливо молоді; недосконала система підбору персоналу підприємства, відсутність системи управління адаптацією новоприйнятих працівників до роботи на новому робочому місці а також інші проблеми, про які було сказано вище.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

3.1 Напрямки покращення господарювання компанії ТОВ «Інтерфлон Україна»

В сучасних умовах господарювання на підприємствах значна увага має приділятися саме розробці стратегії удосконалення системи управління персоналом, яка є складовою загальної стратегії організації. Адже відомо, яке значення для стабільного розвитку підприємства відіграє стратегічний план, який уможливорює передбачати ефективніший розподіл наявних кадрових обмежених ресурсів, та максимально адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Стратегічний план також забезпечує координацію стратегічних дій в процесі аналізу сильних і слабких сторін підприємства з метою підвищення ефективності діяльності.

Систематизуємо виявлені проблемні аспекти в системі управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Проблемні аспекти системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»

| № з/п | Проблеми системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» |
|-------|--|
| 1 | Неефективна система стимулювання праці |
| 2 | Низький рівень соціально-психологічного клімату |
| 3 | Відсутність системи управління трудовою кар'єрою |
| 4 | Недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства |
| 5 | Відсутність системи управління адаптацією |
| 6 | Непрогресивний підхід до управління персоналом |

Джерело: складено автором на основі дослідження

В своїй основі стратегічне управління підприємством спирається на кадровий потенціал. Звідси, розробка стратегії, на нашу думку, має бути пов'язана з мотиваційним механізмом та формуванням стратегії управління персоналом. Ефективне функціонування підприємства забезпечується безпосередньою участю працівників, що працюють на ньому. Зауважимо, що в управлінській літературі питання обґрунтування вибору стратегії підвищення системи управління персоналом підприємств висвітлені недостатньо [49, с.54].

В процесі обґрунтування вибору стратегії покращення системи управління персоналом автори, в основному, розглядають і використовують якісні методи. На наш погляд, доцільно обґрунтовувати ту чи іншу стратегію управління персоналом з використанням методу ПАТЕРН.

Саме метод ПАТЕРН був розроблений для реалізації цілей підвищення ефективності процесів прийняття рішень у сфері довгострокової науково-технічної орієнтації промислового підприємства [51]. Даний метод ПАТЕРН базується на принципі поділу складної проблеми на більш дрібніші до межі, коли кожна з них не зможе бути кількісно оцінена експертами. Цей метод передбачає значну увагу розробці системи критеріїв визначення ваги і значимості кожного з них. Метод оснований з врахуванням сформульованих цілей підприємства на певний прогнозований період і здійснюється шляхом створення деякої багаторівневої ієрархічної структури. Така структура носить назву «дерево цілей», причому для кожного рівня цієї структури вводиться ряд критеріїв.

Експертна оцінка визначає ваги критеріїв і коефіцієнти значимості, які характеризують частку вкладу цілей у забезпечення результату на основі прийнятих критеріїв, а кінцевою задачею методу є визначення пріоритетної мети.

Як складова частина стратегії організації, стратегія покращення управління персоналом є інструментом реалізації її місії та поставлених цілей. Надати обґрунтування стратегії покращення управління персоналом на основі використання методу ПАТЕРН означає представити її у вигляді «дерева цілей». Обґрунтування стратегії передбачає: розробку самої концепції «дерева цілей»; оцінювання важливості кожної гілки цього «дерева» за допомогою системи

кількісних критеріїв, що уможливить обґрунтувати пріоритетні напрямки (проміжні цілі) корелюючи з кінцевими цілями. На наш погляд, метод, що запропонований нами, включає вирішення таких завдань:

- сформулювати «дерево цілей» та здійснити обґрунтування критеріїв для оцінювання важливості сформульованих цілей;
- за допомогою експертного методу визначити вагомість запропонованих критеріїв;
- провести експертне оцінювання значущості цілей з кожного критерію;
- скласти матрицю коефіцієнтів відносної вагомості цілей;
- розрахувати важливість цілей за усією сукупністю запропонованих критеріїв та визначити порядок пріоритетності цілей.

Використання методу ПАТЕРН як «дерева цілей» в розробці стратегії покращення управління персоналом означає врахування трьох «рівнів». Всі вони утворюють своєрідну ієрархічну побудову, в якій кожний наступний рівень впливає та підпорядкований попередньому рівню.

Для кожної окремої складової стратегії покращення управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» нами розроблені конкретні кадрові заходи (див. табл. 3.2), які уможлиблюють реалізацію кадрової політики всієї стратегії.

Підкреслимо, що в процесі формування «дерева цілей», необхідно визначити кадрові заходи для конкретного окремого підприємства, враховуючи особливості організації та індивідуальний творчий підхід, виходячи з її специфіки.

Для рівня кадрових заходів прийняті наступні критерії оцінки значущості з точки зору досягнення цілей 1-го рівня: зростання обсягів виробництва підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікованих працівників і за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу. Визначена експертно вагомість критеріїв становить: 0,3 і 0,7 відповідно розробки стратегії покращення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». 1 рівень - мета: підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення управління персоналом; 2 рівень - укрупнені кадрові процеси: відбір, мотивація, розвиток персоналу; 3 рівень - кадрові заходи, які реалізуються через кадрові процеси.

Матриця оцінки кадрових заходів для ТОВ «Інтерфлон Україна»

| Критерії оцінки | Кадрові заходи | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|--|
| | Використання ресурсів «внутрішнього найму» -сумісництво професій | Поліпшення соціально-психологічного кліматув колективі підприємства | Активна політика залучення професіоналів-робітників | Розробка процедур оцінки кандидатів і роботи | Розробка нетрадиційних способів найму(довічний - Японія) | Набір співробітників з високим потенціалом і здатністю до навчання | Пошук перспективних студентів, випластаипенсій, стажування на підприємстві | Вдосконалення системи підбору та оціночноїметодики при підборі персоналу | Розробка програм стимулювання праці в залежності від вкладу та вислуги років | Розробка оптимальних схем стимулюванняпраці | Вдосконалення організаційної структурипідприємства та зменшення її «заборозокраїзованості». | Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства | Впровадження програмного забезпеченняуправління кадровим потенціалом |
| Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок збільшення числа каліф. працівників | 0,01 | 0,04 | 0,06 | 0,07 | 0,02 | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,05 | 0,01 | 0,02 | 0,07 | 0,09 |
| Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу | 0,07 | 0,06 | 0,04 | 0,04 | 0,01 | 0,05 | 0,01 | 0,06 | 0,04 | 0,02 | 0,11 | 0,05 | 0,04 |
| Коефіцієнти відносної важливості заходів | 0,052 | 0,054 | 0,046 | 0,049 | 0,013 | 0,044 | 0,013 | 0,054 | 0,043 | 0,017 | 0,083 | 0,056 | 0,055 |

| Критерії оцінки | Вага критеріїв | Кадрові заходи | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---|---|-------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|--|---|---|---------------------------------------|
| | | Стимулювання працівників до творчої праці | Консультаційна допомога персоналу (в першу чергу, психологічна) | Використання кадрового аудиту | Впровадження системи коучингу | Підготовка кваліфікованих кадрів (розвиток вищої освіти) | Розробка програм навчання працівників | Аналіз і раціоналізація робочих місць | Планування кар'єри | Розробити систему показників для оцінки роботи працівників | Оцінка потреби в персоналі для різних етапів життя підприємства | Розробка програм часткової зайнятості по основному напрямку з можливістю реалізувати активність співробітників в напрямках, корисних підприємству | Реалізація програм оцінки працівників |
| Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікованих працівників | 0,3 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,03 | 0,01 | 0,03 | 0,05 | 0,03 | 0,02 | 0,05 | 0,02 | 0,03 |
| Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу | 0,7 | 0,04 | 0,03 | 0,06 | 0,07 | 0,02 | 0,02 | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,01 | 0,05 | 0,04 |
| Коефіцієнти відносної важливості заходів | | 0,046 | 0,042 | 0,063 | 0,058 | 0,017 | 0,023 | 0,022 | 0,023 | 0,027 | 0,022 | 0,041 | 0,037 |

Джерело: розраховано автором

Оцінювання вагомості кадрових заходів з врахуванням прийнятих критеріїв відбувалося за допомогою складеної анкети та проведення опитування експертів керівного складу (експерти – керівник та спеціалісти відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»).

Результати експертного опитування пройшли аналітичну обробку і представлені в матриці оцінки кадрових заходів (див. табл. 3.2). У даній матриці розраховувалися коефіцієнти відносної важливості заходів по кожній колонці за відомою формулою середньої арифметичної зваженої [17].

Отже, розраховані у такий спосіб загальні коефіцієнти важливості характеризують вплив кожного фактора (саме кадрового заходу) на ефективність функціонування підприємства. Вибір пріоритетності кадрових заходів здійснюється на основі найбільшого значення.

Отже, виявилися найбільш значущими кадровими заходами такі: вдосконалення організаційної структури підприємства та перегляд і зменшення її «забюрократизованості», (організація стикається з переобтяженою системою контролю та сповільненою реакцією на зміни зовнішнього середовища, що суттєво викликає спад рівня організаційної ефективності); розробка Положення про корпоративну культуру підприємства (коефіцієнт вагомості 0,083 або значимість 8,3%); впровадження програмного забезпечення управління кадровим потенціалом (коефіцієнт важливості 0,056); впровадження коучингу (коефіцієнт вагомості 0,058); впровадження соціального пакету (коефіцієнт вагомості 0,055); покращення рівня соціально-психологічного клімату в колективі підприємства (коефіцієнт вагомості 0,054); вдосконалення система підбору та її методики оцінювання при підборі персоналу (коефіцієнт вагомості 0,054). Усі наведені кадрові заходи відносяться до цілей відбору, мотивації і розвитку персоналу, що було встановлено за допомогою «дерева цілей».

Розроблені кадрові заходи, що спрямовані на покращення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Програма кадрових заходів щодо покращення системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»

| № з/п | Шляхи вирішення | Посадова особа відповідальна за виконання | Термін реалізації | Вартість |
|-------|--|---|-------------------|--|
| 1. | Вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR іPARLA моделей. | Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів | Протягом року | 7 тис. грн |
| 2. | Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства. | Директор Керівники відділів підприємства | 2 місяці | Витрати на даний захід відсутні |
| 3. | Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства | Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів | Протягом року | Витрати на організацію корпоративних свят – 35 тис. грн. |
| 4. | Впровадження коучингу | Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів | Протягом року | 153,1 тис. грн |
| 5. | Впровадження соціального пакету | Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів | 1 місяць | 76,4 тис. грн |

Джерело: складено автором

Удосконалення оціночної методики у процесі підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» може проводитись шляхом інтерв'ю, враховуючи компетенції на основі STAR і PARLA моделей.

Розроблена методика STAR (Situation Target Action Result) ґрунтується на виявленні поведінкової реакції кандидата, коли йому задають ситуаційні питання щодо вакантного місця в компанії. При цьому як обговорювані питання розглядаються реальні ситуації, що пов'язані з його майбутньою посадою. Такий тип співбесіди уможливорює значною мірою оцінити здатність кандидата вирішувати особливі завдання, ніж його аналітичні здібності в цілому [41].

Модель STAR передбачає виявлення «справжніх і повних» прикладів та зразків поведінки. Під справжньою поведінкою розуміють конкретний опис минулої поведінки, безтеоретичних тверджень. Це звернення до особистих думок, почуттів і намірів. З іншого боку повна поведінка – це: S (Situation) – ситуація; T (Task) – задача; A (Action) – дії; R (Result) – результат. Тобто, використання даної моделі означає, що по кожному з питань рекрутмент з підбору кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» пропонує розповісти конкретну ситуацію, в якій кандидат має вирішувати певні конкретні завдання.

Модель PARLA є вузько скерованою моделлю на аналіз прикладів поведінки та чинників досягнень ймовірного кандидата: P (Problem) – проблема; A (Action) – дія; R (Result) – результат; L (Learned) – навчання; A (Applied) – застосування [41].

Недосконалість і «забюрократизованість» організаційної структури підприємства може бути вирішена, на наш погляд, шляхом перегляду вищим керівництвом підприємства формальних правил та процедур, а отже якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

Доповненням вирішення даної проблеми може бути розробка та імплементація Положення про корпоративну культуру підприємства. Затвердження такого Положення, на нашу думку, уможливить вирішити такі завдання: закріпити сформовану корпоративну культуру, сформувані єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу, поліпшити свій зовнішній імідж, залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Потребує поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства шляхом підвищення рівня неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства. Пропозицією тут може бути організація більшої кількості саме корпоративних заходів різного характеру для співробітників ТОВ «Інтерфлон Україна», таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань, Дня організації тощо. З метою організації та здійснення таких корпоративних свят ТОВ «Інтерфлон Україна» пропонується виділення коштів на

суму 35 тис. грн.

Запропоновані корпоративні заходи уможливають згуртувати колектив і сформувані у співробітників почуття відданості своєму підприємству. Бажано, щоб в результаті проведення таких заходів довіра співробітників до керівництва зросла, щоб вони отримали можливість глибше пізнати своїх колег.

Як методику комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що уможливить оцінювати найважливіші показники емоційного стану колективу варто запропонувати періодичне проведення анкетування співробітників. Процес анкетування, який варто проводити анонімно дозволить виявити задоволеність працівників своєю роботою в трудовому колективі. Проведення такого анкетування щорічно, дозволить стежити за змінами, що відбуваються в колективі та приймати своєчасні заходи для вирішення можливих проблем.

З метою вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» нами пропонується впровадження на підприємстві коучингу.

Важливість застосування системи коучингу свідчать результати дослідження журналу Фортуна, а саме: 40% зі списку Fortune 500 компаній (а це самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників і топ-менеджерів.

Результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. компаній, (замовляють коучинг-послуги) свідчать про якісні та кількісні покращення: зміцнення організації (5,4%); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); зниження скарг споживачів (3,7%); збільшення суми чистого прибутку підприємства (1,2%); збільшення підсумкової прибутковості (1,8%) [38].

На основі навчання штатних тренінг-менеджерів коучинговим навичкам в ТОВ «Інтерфлон Україна» запропоновано перейменувати цю посаду в посаду коуча. У зв'язку з тим, що основними користувачами послуг тренінг-менеджерів є відділ маркетингу і реклами, відділ продажів, тому доцільним є направити одного коуча на взаємодію з керівником відділу продажів. Термін навчання керівника – 3 місяці.

Другого спеціаліста з коучингу спрямувати на взаємодію з фінансовим

директором, термін навчання навичками коучинга теж 3 місяці.

Технології коучингу, які будуть запроваджені в ТОВ «Інтерфлон Україна» уможливають: підвищити продуктивність і ефективність діяльності менеджерів і підрозділів; розкрити та розвинути потенціал внутрішніх ресурсів і знань менеджера, лідерства, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням працівників за рахунок їх розвитку як наставників; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; знизити плинність кадрів за рахунок розвитку високої мотивації персоналу.

На основі вивчення і узагальнення практики та методів, різноманітних шкіл які використовують коучі для реалізації користувачем коучингу поставлених цілей нами розроблена модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу у ТОВ «Інтерфлон Україна» (див. Додаток М). Важливим структурним компонентом даної функціональної моделі є відображення логіки послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу на підприємстві. Така модель може бути реалізована через ряд етапів: планування, організація коучингової комунікації, мотивування та реалізація впровадження коучингу, контролювання і регулювання коучингової комунікації.

З метою підвищення рівня мотивації персоналу підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» нами рекомендовано запровадити соціальний пакет як інструмент мотивації, у вигляді певних винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам для посилення стимулювання трудової активності персоналу за більш ефективну працю.

У зв'язку з тим, що в сучасних умовах господарювання існує конкуренція між підприємствами-роботодавцями на ринку праці не лише за рівнем заробітної плати, але й за змістом і якістю соціальних пільг. Отже, наявність соціальних пакетів дасть змогу залучати та утримувати на підприємстві кваліфікованих працівників, чий професійні вміння є досить затребуваними. Соціальний пакет виступає тут як

додаткова реальна конкурентна перевага на сучасному ринку праці.

В практиці виробничо-комерційної діяльності сучасних підприємств виділяються різні методи формування соціальних пакетів, а саме: формування базових пакетів, складання пакету на вибір співробітників, складання пакету у межах отриманих за результатами щорічної атестації кількості балів, формування пакету для певних категорій працівників тощо.

Враховуючи такі методи, на нашу думку, найбільш ефективним для працівників і керівництва ТОВ «Інтерфлон Україна» доцільним запропонувати «базовий пакет», що поширюється на всі категорії працівників підприємства та може включати мінімальний ряд пільг та компенсацій в залежності від потреб трудового колективу.

Таким чином, основними проблемами, які виявлені у системі управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» є такі: наявність недосконалої системи підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства; існування недосконалої та «забюрократизованої» організаційної структури; досить низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неідеальна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; наявність неефективної системи стимулювання праці персоналу. При обґрунтуванні вибору стратегії управління персоналом підприємства використано метод ПАТЕРН.

Рекомендовані кадрові заходи, що направлені на покращення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». Серед них: вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей; перегляд керівництвом формальних правил та процедур, якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка та впровадження Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

3.2 Ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна»

Оцінювання загального економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності загальної системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» проведемо, використовуючи традиційний метод розрахунку ефекту, який широко застосовується в практиці розрахунків: економічний ефект дорівнює додатковому прибутку, одержуваному від заходів, враховуючи додаткову економію за мінусом витрат на здійснення заходів.

Здійснимо аналіз витрат ТОВ «Інтерфлон Україна», необхідних для реалізації визначених заходів. Для впровадження STAR і PARLA моделей на ТОВ «Інтерфлон Україна» потрібно зробити такі витрати: виготовити бланки для оцінювання компетенцій; виготовити анкети для проведення інтерв'ю; провести тренінг «Оцінка кандидатів за компетенціями» для співробітників відділу кадрів.

Для проведення даного заходу зазначені витрати на ТОВ «Інтерфлон Україна» представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Витрати на проведення заходу щодо вдосконалення підбору персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна»

| Назва заходу | Витрати, грн. |
|---|----------------------|
| Виготовлення бланків та анкет | 2300 |
| Тренінг «Оцінка кандидатів по компетенціях» | 5000 |
| Всього | 7300 |

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 3.4 вкладення в реалізаційну модель вдосконалення підбору персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» складають 7,3 тис. грн.

Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу наведено у

таблиці 3.5.

На основі даних визначаємо трудомісткість підбору:

$$T1 = 3,60 * 118 = 424,8 \text{ год.}$$

Потім визначаємо трудомісткість підбору після проведення заходу:

$$T2 = 1,40 * 90 = 126 \text{ год.}$$

Далі, визначаємо зниження трудомісткості підбору персоналу [32]:

$$T = 100 - T2/T1 * 100 \quad (3.2),$$

де $T1$ – трудомісткість до проведення заходу;

$T2$ – трудомісткість після проведення заходу;

$$T = 100 - 126/424,8 * 100 = 70,34\%$$

Таблиця 3.5.

Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»

| Показники | 2022 рік | Після проведення заходу |
|--|----------|-------------------------|
| Чисельність прийнятого персоналу, чол. | 3 | 3 |
| Чисельність кандидатів, які звернулися на вакантні місця, чол. | 118 | 90 |
| Витрати часу на підбір персоналу на одного кандидата, год.* | 3,60 | 1,40 |
| Чисельність персоналу, чол. | 165 | 165 |

Джерело: складено автором на підставі вихідних даних ТОВ «Інтерфлон Україна»

Наступним кроком є розрахунок зростання продуктивності праці з відбору одного співробітника ТОВ «Інтерфлон Україна»:

$$\Delta ПП_{\text{вп}} = 100 * 70,34 / (100 - 70,34) = 7034 / 29,66 = 237,15\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці з відбору одного співробітника

ТОВ «Інтерфлон Україна» [32]:

$$\Delta\text{ПП2} = \Delta\text{ПП вп} \times \text{ПВс} \quad (3.3),$$

де $\Delta\text{ПП вп}$ – зростання продуктивності праці підбору одного співробітника;

ПВс – питома вага співробітників, на яких поширився захід в загальній чисельності.

$$\text{ПВс} = 15/165 = 0,09 \quad \Delta\text{ПП2} = 237,15 * 0,09 = 21,34\%$$

Базуючись на аналізі попередніх даних, такий захід доцільно впроваджувати у реальну практику ТОВ «Інтерфлон Україна», у зв'язку з тим, що з наведених розрахунків можна зробити висновок, що трудомісткість підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» в результаті проведення заходу знизилась на 298,8 год. або на 70,34%, а продуктивність праці з відбору одного співробітника становить 237,15%.

Основним учасником коучингової комунікації є коуч, фахівець, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством. Він має забезпечити такі умови виробничої діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток підприємства та відчуття приналежності працівника підприємству.

Проведений аналіз компаній, які займаються навчанням навичкам коучингу і аналіз оплати освітніх послуг на коуч-сесії, було прийнято рішення про направлення фахівців відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» в офіс Академії коучингової майстерності «WPQ». Після закінчення такого освітнього курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучингу (табл. 3.6). Відповідно до табл. 3.6 початкові вкладення в проєкт впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» складають 35,9 тис.грн.

Таблиця 3.6.

**Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу в ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

| Елементи витрат | Сума, тис. грн. |
|---|-----------------|
| Навчання спеціалістів відділу кадрів підприємства фахівцями коучингового центру: 2 особи*13,0 тис. грн. | 26,0 |
| Проходження курсу підвищення кваліфікації спеціалістів відділу кадрів з коучингу в рік: 2 особи.*4,95 тис. грн. | 9,9 |
| ВСЬОГО: | 35,9 |

Джерело: складено автором

На впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон розрахунок поточних витрат Україна» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

| Стаття витрат | Сума, грн | |
|--|-------------------|-----------------|
| | Витрати на місяць | Витрати на рік |
| Витрати на заробітну плату коучу (2 особи.) | 8000,0 | 96000,0 |
| Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%) | 1760,0 | 21120,0 |
| ВСЬОГО: | 9760,0 | 117120,0 |

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.7 показують, що поточні витрати на реалізацію проєкту з впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» складають 117,12 тис.грн., а загальна сума витрат на реалізацію всього проєкту впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» складатиме 153,02 тис.грн.

Необхідні витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» на ТОВ «Інтерфлон Україна» наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Інтерфлон Україна», грн.

| Види витрат | Сума, грн. |
|---|---------------------------|
| 1. Компенсація на харчування | 33 чол. × 200 грн = 6600 |
| 2. Службовий транспорт | 1 тис × 12 міс. = 12000 |
| 3. Щорічні новорічні подарунки | 33 чол. × 200 грн. = 6600 |
| 4. Надання можливості відпочинку дітей співробітників у дитячих таборах і санаторіях (1400 грн. на кожного співробітника) | 33 чол. × 1400 = 46200 |
| 5. Оплата санаторно-курортного лікування (ліміт встановлюється компанією до 5000 грн.) | 5000 |
| ВСЬОГО: | 76400 |

Джерело: розраховано автором

Таким чином, витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Інтерфлон Україна» складуть 76,4 тис. грн. на рік.

Соціальний пакет та його складові мають періодично переглядатися. Формування соціального пакету може відбуватися і на постійній основі, але, виходячи з особливостей компенсаційної та мотиваційної політики, яку проводить кожне підприємство. Використання даного підходу уможливить ТОВ «Інтерфлон Україна» організувати ефективно функціонуючу систему матеріальної мотивації для працівників.

Процес впровадження елементів соціального пакету потребує залучення додаткового персоналу. На підприємстві «Інтерфлон Україна» можуть бути використані співробітники відділу кадрів, в компетенції яких мають бути віднесені регулятивна та консультативна функції щодо формування нової системи мотивації на підприємстві, а саме: інформування працівників щодо засад системи соціального забезпечення; розкриття механізму існування системи надання соціального пакету; індивідуальна робота з працівниками щодо формування їх особистого рейтингу та надання відповідного їм комплексу соціальних благ.

Проведемо аналіз економічної ефективності від запровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ

«Інтерфлон Україна». Як основу прогнозу зростання суми чистого доходу підприємства від виконання запропонованих заходів використаємо вищенаведені дані Manchester Inc., щодо дослідження результативності коучингу [40]. При впровадженні коучингу зростання чистого доходу підприємства становитиме 1,2%.

Таким чином, в результаті впровадження рекомендованих заходів щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», економічним ефектом буде збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 1,2% або 1212,53 тис.грн ($101044,5 \times 0,012$).

Розрахунок прогнозованої економічної ефективності протягом п'яти наступних років після реалізації запропонованих заходів щодо покращення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» узагальнено в табл. 3.9.

Як видно з даних табл. 3.9, чистий дохід від надання послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» завдяки впровадженню запропонованих заходів щодо покращення системи управління персоналом за 5 років зростає на 6209,93 тис.грн.

Використаємо формулу розрахунку чистого приведеного доходу (NPV) [17]:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ} \quad (3.1),$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період реалізації проекту;

ІВ – інвестиційні витрати на реалізацію інвестиційного проекту.

$$NPV = (645,88 + 541,91 + 439,69 + 355,13 + 287,48) - 236,72 = 2032,37.$$

Розрахуємо індекс рентабельності (PI) [17]:

$$PI = (645,88 + 541,91 + 439,69 + 355,13 + 287,48) / 236,72 = 9,59. \quad (3.2),$$

Індекс прибутковості проекту, який запропонований, становить 9,59, що свідчить про те, що даний проект є ефективним.

Таблиця 3.9.

Ефективність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»

| Параметр | Роки | | | | | Разом |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн | 1212,53 | 1227,08 | 1241,81 | 1256,71 | 1271,79 | 6209,93 |
| Собівартість наданих послуг, тис.грн | 35,9 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 35,90 |
| Валовий прибуток, тис.грн | 1176,63 | 1227,08 | 1241,81 | 1256,71 | 1271,79 | 6174,03 |
| Адміністративні і збутові витрати, тис.грн | 200,82 | 203,23 | 205,67 | 208,14 | 210,63 | 1028,49 |
| Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн | 975,81 | 1023,85 | 1036,14 | 1048,57 | 1061,16 | 5145,54 |
| Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн | 175,65 | 184,29 | 186,51 | 188,74 | 191,01 | 926,20 |
| Чистий прибуток, тис.грн | 800,17 | 839,56 | 849,64 | 859,83 | 870,15 | 4219,34 |
| Амортизація, тис.грн | 7,18 | 7,18 | 7,18 | 7,18 | 7,18 | 35,90 |
| Грошовий потік по проекту, тис.грн | 807,35 | 846,74 | 856,82 | 867,01 | 877,33 | 4255,24 |
| Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн | 236,72 | - | - | - | - | 236,72 |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$ | 0,80 | 0,64 | 0,51 | 0,41 | 0,33 | - |
| Дисконтовані грошові потоки, тис.грн | 645,88 | 541,91 | 438,69 | 355,13 | 287,48 | 2269,09 |
| Дисконтовані інвестиції тис.грн | 236,72 | - | - | - | - | - |
| Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн | 2032,37 | | | | | |
| Індекс прибутковості (PI) | 9,59 | | | | | |
| Термін окупності інвестицій (PBP), років | 0,52 | | | | | |
| Внутрішня норма рентабельності (IRR), % | 55,89 | | | | | |

Джерело: розраховано автором

Внутрішня ставка прибутковості (IRR) розрахована за допомогою програми Excel. Внутрішня норма рентабельності – 55,89%.

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований нами проект підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» є ефективним та, отже, доцільним.

Впровадження запропонованих заходів, направлених на підвищення ефективності усієї системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» приведе також до збільшення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом ґрунтуватиметься на обліку соціальних аспектів у трудових стосунках. У зв'язку з підвищенням стабільності у колективі, буде спостерігатися ефект також у підвищенні продуктивності праці та зменшенні плинності кадрів.

3.3 Прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при використанні сучасних персонал-технологій управління персоналом

Для проведення прогнозування основних показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» скористаємося методологією екстраполяції, суть якої полягає в тому, що результуючі висновки про значення прогнозних показників у майбутньому ґрунтуються на основі їх динаміки у минулих періодах.

Використання даного методу передбачає побудову та аналіз так званого ряду динаміки, який уможливорює проведення класифікації значення показників у часі, враховуючи окремі періоди та опис динаміки їх розвитку (необхідні дані взято з фінансової звітності підприємства – Додаток Е).

За методом екстраполяції задачею прогнозування є необхідність продемонструвати, яких результатів можна досягти в майбутньому часі, якщо враховувати швидкість руху подібною до минулого періоду. Побудова прогнозу, базуючись на гіпотезі, що основоположні тенденції в минулому будуть збережені протягом всього періоду прогнозу та існує можливість врахування напрямку їхніх

змін у ймовірній перспективі передбачає очікувані варіанти економічного розвитку.

Використання методу екстраполяції означає вивчення ситуацій минулого і сьогодення. Тобто необхідно визначити достатньо стійкі тенденції розвитку об'єкту прогнозу і уявити їх в майбутньому. Існує формальна і прогнозна екстраполяція. Формальна екстраполяція припускає збереження в майбутньому минулих тенденцій розвитку об'єкта прогнозу; прогнозна екстраполяція проводиться шляхом пов'язування фактичного розвитку з гіпотезами про динаміку самого процесу дослідження вже з урахуванням перспективних змін впливу різних факторів.

Методи екстраполяції можна поділити на три групи: методи визначення середніх величин; екстраполяція тренду; експоненціальне згладжування.

Проведений аналіз показав, що зі всіх існуючих методів жоден не здатний на представлення достатньої точності прогнозів на 20-25 років. Метод екстраполяції не може дати достатньо точних результатів на тривалий період прогнозу ще й тому, що результати прогнозування виходять з минулого і базуються на сьогоденні, а отже з часом похибка накопичується. Але даний метод може дати реалістичні результати при прогнозуванні досліджуваних явищ на короткостроковий період до 5 років. Звідси саме цей метод обраний для прогнозу показників фінансово-економічного розвитку ТОВ «Інтерфлон Україна» на 2023-2025 рр.

При визначенні прогнозу використаємо метод визначення середніх величин.

Якщо ковзна середня обчислюється як середня арифметична проста (K_c), можна використати такий алгоритм її розрахунку (3.3) [17]:

$$K_{ct} = \sum_{i=t-n+1}^t X_i \quad (3.3),$$

де t – межа числового ряду (наприклад, порядковий номер останнього звітного періоду);

n – досліджуваний інтервал ряду динаміки;

X_i – значення досліджуваного показника в i -му періоді.

Таблиця 3.10.

Прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» з урахуванням запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства, тис. грн. (за допомогою середньої арифметичної)

| Рік / Стаття | Чистий дохід відреалізації послуг | Собівартість реалізованих послуг | Валовий прибуток | Інші операційні доходи | Адміністративні витрати | Витрати на збут | Інші операційні витрати | Фінансовий результат від операційної діяльності | Інші фінансові доходи | Інші доходи | Фінансові витрати | Інші витрати | Фінансовий результат до оподаткування | Витрати (дохід) з податку на прибуток | Чистий фінансовий результат |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|---|-----------------------|-------------|-------------------|--------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| 2020 | 66352 | 26325,8 | 40026,2 | 1425,6 | 14325,6 | 19525,6 | 132,6 | 7468 | 156,6 | 525 | 158,4 | 452,6 | 242,4 | 60,6 | 181,8 |
| 2021 | 68300,4 | 27325,6 | 40974,8 | 1436 | 14856,9 | 19123,6 | 182,6 | 8247,7 | 522,4 | 469 | 132,8 | 489,9 | 337 | 84,2 | 252,8 |
| 2022 | 101044,5 | 45325,6 | 55718,9 | 1523,6 | 23233,1 | 25325,6 | 132 | 8551,8 | 325,3 | 450 | 165,9 | 512,5 | 434,1 | 108,5 | 325,6 |
| 2023 | 111299,9 | 49561,5 | 61738,4 | 1904,5 | 26420,8 | 27660,3 | 165 | 9396,7 | 375,2 | 484,4 | 130,2 | 533,1 | 2602,6 | 468,5 | 2134,1 |
| 2024 | 122738 | 55870,4 | 66867,6 | 2049,2 | 29945,2 | 30360,7 | 174,9 | 8436,1 | 438,1 | 524,1 | 83,9 | 553,3 | 3198 | 575,6 | 2622,4 |
| 2025 | 136834,5 | 63256,5 | 73578 | 2205,1 | 33850,1 | 33069,5 | 185,4 | 8678,1 | 508,4 | 523,9 | 65,3 | 578,4 | 3937 | 708,7 | 3228,3 |
| 2021/2020 | 1948,4 | 999,8 | 948,6 | 10,4 | 531,3 | -402 | 50 | 779,7 | 365,8 | -56 | -25,6 | 37,3 | 94,6 | 23,6 | 71 |
| 2022/2021 | 32744,1 | 18000 | 14744,1 | 87,6 | 8376,2 | 6202 | -50,6 | 304,1 | -197,1 | -19 | 33,1 | 22,6 | 97,1 | 24,3 | 72,8 |
| 2023/2022 | 10255,4 | 4235,9 | 6019,5 | 380,9 | 3187,7 | 2334,7 | 33 | 844,9 | 49,9 | 34,4 | -35,8 | 20,6 | 2168,5 | 360 | 1808,5 |
| 2024/2023 | 11438,1 | 6308,9 | 5129,2 | 144,7 | 3524,3 | 2700,4 | 9,9 | -960,6 | 62,9 | 39,7 | -46,2 | 20,2 | 595,5 | 107,2 | 488,3 |
| 2025/2024 | 14096,5 | 7386,1 | 6710,4 | 155,9 | 3904,9 | 2708,8 | 10,6 | 242 | 70,4 | -0,2 | -18,6 | 25,2 | 738,9 | 133 | 605,9 |

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Найбільш поширеним видом середньої величини є середня арифметична. Її Використання її здійснюється тоді, коли обсяг варіюючої ознаки отримують як суму окремих індивідуальних значень.

Розрахунок прогнозних фінансових показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» на основі середньої арифметичної наведено у табл. 3.10 при досліджуваному інтервалі $n = 5$.

Таким чином, згідно табл. 3.10, у 2023 році збільшення чистого доходу від реалізації послуг очікуємо на 10255,4 тис. грн., чистого прибутку від реалізації на 1008,5 тис. грн., тобто він становитиме 2134,1 тис. грн.

Проведемо аналіз динаміки змін продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» у разі реалізації запропонованих заходів з метою вдосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Така динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» наведена в табл. 3.11, враховуючи реалізацію запропонованих заходів.

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» в прогнозі зросте на 310,8 тис.грн./чол. або 10,1%, що засвідчує про доцільність реалізації рекомендованих заходів для вдосконалення системи управління персоналом підприємства, яке досліджувалось.

Таблиця 3.11.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» після реалізації запропонованих заходів

| Показники | За рік | | Відхилення (+,-) 2023/2022 | |
|--|-------------|----------------|----------------------------|-------------|
| | 2022 (факт) | 2023 (прогноз) | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 101044,5 | 111299,9 | 10255,4 | 10,1 |
| Середньоспискова чисельність персоналу, чол. | 33 | 33 | 0,0 | 0,0 |
| Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол. | 3062,0 | 3372,7 | 310,8 | 10,1 |

Джерело: розраховано автором

Використання запропонованих заходів для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» уможливіє структурувати процес досягнення необхідних управлінських результатів:

- рельєфніше усвідомлюється місія організації; чіткіше відбувається усвідомлення цілей і завдань, що стоять перед організацією;
- покращується орієнтація організації у своєму сегменті ринку;
- формується більш точний аналіз ситуації;
- випрацьовуються ефективніші управлінські рішення;
- створюється ситуація згуртованості людей, які починають працювати єдиною командою;
- формується і підтримується корпоративна культура;
- працівники творчо включаються у досягнення цілей організації;
- знижується плинність кадрів; поліпшується виконання персоналом своїх обов'язків;
- точніше виконуються вироблені рішення;
- більш ефективно використовуються ресурси;
- формується власний кадровий резерв;
- перебувають нові ресурси і невикористані резерви.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства підвищаться фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна».

Висновки до розділу 3

Серед основних проблем системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» є: недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства; недосконала та «забюрократизована» організаційна структура; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; неефективна система стимулювання праці персоналу.

З метою обґрунтування вибору стратегії управління персоналом використано метод ПАТЕРН. Розроблені обрані кадрові заходи, які спрямовані на підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» це: вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей; перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

Запропоновані рекомендації мають очікуваний ефект, який полягає в: підвищенні фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», якості корпоративної культури, задоволеності та прихильності персоналу, і як наслідок: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна».

У 2023 році очікується збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 10255,4 тис.грн., чистого прибутку від реалізації на 1008,5 тис. грн., тобто він становитиме 2134,1 тис. грн. Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зросте на 310,8 тис.грн./чол. або 10,1%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку персонал-технологій та методів управління персоналом підприємства.

Встановлено, що управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Сутність управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація його функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації. Суб'єктом управління персоналом є керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби.

Визначено, що методи управління персоналом – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Отже за допомогою методів управління персоналом реалізується головне завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал організації для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей організації. В науці і практиці традиційно розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості: адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні; соціально-психологічні методи. На основі аналізу цих трьох груп методів управління персоналом, а саме, адміністративних, економічних та соціально-психологічних, потрібно констатувати, що лише комплексне використання даних методів дозволить досягти ефективних результатів.

В роботі визначено, що сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві розроблені моделі управління людськими ресурсами. Перша модель -

американська, яка умовно називається «жорсткою». Вона сформувалася на початку ХХ століття в епоху розвитку масового виробництва. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні характеристики, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Друга модель носить назву «м'якої» – це японська, яка сформувалася в середині ХХ століття. Ця модель побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона спрямована на виховання в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи.

Досліджуване підприємство ТОВ «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLON» на території України. ТОВ «Інтерфлон Україна» є виключно торговим представництвом і безпосередньо не займається виробництвом. ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, чистий прибуток в 2022 р. склав 325,6 тис грн. Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що воно є ліквідним, показники автономії є заниженими, це свідчить про те що підприємство не є фінансово незалежним і здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів.

Важливими показниками, що характеризують ефективність діяльності є показники рентабельності. Результати аналізу свідчать, що рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором. За періоди, що є предметом аналізу, склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2022 році на 34 особи. У 2021 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників. У 2022 році кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2020 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2021 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2022 році зменшилася до 4 %.

Визначено, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» використовуються три групи методів управління персоналом: адміністративні методи управління (регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства); економічні методи управління (матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці); соціально-психологічні методи управління (розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом і т.п.; стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят).

З метою виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» використано метод «Діаграма Ісікави». Виокремлені основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»: неефективна система стимулювання праці, низький рівень соціально-психологічного клімату, відсутність системи управління трудовою кар'єрою, недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства, відсутність системи управління адаптацією, непрогресивний підхід до управління персоналом.

Встановлено, що основними проблемами системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» є: недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства; недосконала та «забюрократизована» організаційна структура; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; неефективна система стимулювання праці персоналу.

Для обґрунтування вибору стратегії управління персоналом

використано метод ПАТЕРН. Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» це: вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей; перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

Зроблено висновок, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства підвищаться фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна».

В роботі здійснено прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом, та встановлено, що в 2023 році очікується збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 10255,4 тис.грн., чистого прибутку від реалізації на 1008,5 тис. грн., тобто він становитиме 2134,1 тис. грн. Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зросте на 310,8тис.грн./чол. або 10,1%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов В.М. Кадрова політика України: філософська і функціональна основи // Питання філософії. 2020. №4. С.48-60.
2. Ахрарова С.Т. Використання інноваційних технологій в системі управління персоналом // Управління кадровим потенціалом в умовах інноваційної економіки. 2014. С.11-12.
3. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
5. Баскакова М. Країни і регіони. Японська економічна модель // Світова економіка і міжнародні відносини. 2021. №1. С. 98-106.
6. Бізюков П.В. Служба управління персоналом: функції, типологія, моделі // Соціологічні дослідження. 2015. №5. С.53-61.
7. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 1. С. 185-189.
8. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. К.: "Кондор". 2002. 518 с.
9. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34-42.
10. Гаєвський Б.А. Дмитрієнко Г.А. Організація і психологія управління персоналом / Б.А. Гаєвський, Г.А. Дмитрієнко - К.: МАУП. 2010. 832 с.
11. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку

суб'єктів господарювання / І.О. Галиця // Проблеми науки. 2008. № 8. С. 14-21.

12. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

13. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 9. С. 37-41.

14. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://semestr.com.ua/book_102.html.

15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

16. Заїжджий С.М. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства М.: Майстерність, 2021. 149 с.

17. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 16 (1). С. 132.

18. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом / А.Я. Кібанов . М .: ИНФРАМ, 2013. 304 с.

19. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. 2009. № 4. С. 23-27.

20. Колобова Е.А. Пирогов В.І. Волкова Л.В. Як мотивувати персонал? // ЕКО економічний журнал. Новомосковськ. 2022. №6. с.82-95.

21. Комаров Н. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи // Людина і праця. 2013. №10. С.23-31.

22. Конорева Л.А. Аналіз ефективності організаційної системи і її показники // США-Канада. Економіка, політика, культура. 2011. №4. С.109-123.

23. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з

<http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>>.

24. Кочетков Г.Б. Питання управління. Національні моделі управління і використання зарубіжного досвіду // США-Канада: Економіка, політика, культура. 2011. №7. С.73-87.

25. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. Ч.І. 2006. 80 с.

26. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2022. № 14. С. 449-451.

27. Лимарева О.А., Ахрарова С.Т. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та їх вирішення // Економіка і менеджмент інноваційних технологій. 2013. №12. (27) С. 67-71.

28. Любомидрова Н.П., 2011 Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

29. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. М .: Инфра-М, 2022. 254 с.

30. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. 2020. № 1. С. 96-99.

31. Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. Основи менеджменту. - М .: Справа 2002. 453 с.

32. Моргунов А.В. Навченість і розвиток персоналу як умова збалансованості системи показників компанії // Філософія освіти. Новосибірськ. 2012. №2. С.131-139.

33. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

34. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. С. 215.

35. Пахомов Ю.В. Система управління за результатами // Суспільні науки і

сучасність. 2012. № 4. С.133-142.

36. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. К. : КНЕУ, 2015. С. 214-223.

37. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 227-231.

38. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2013. № 21. 133 с.

39. Прохоров А. Сходінки деградації системи управління // Суспільство і економіка. 2011. №7. С.5-21.

40. Прохоров А.П. Українська модель управління // Журнал Експерт. 2011. № 3. С.384-393.

41. Рахаєв Б., Шомахова В. Майбутнє України: власна, особлива економічна модель? // Суспільство і економіка. 2014. № 9. С. 5-24.

42. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

43. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. Мінськ: ТОВ «Нове знання», 2022. 236 с.

44. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.

45. Серебровський Б.Ю. Управління персоналом: Підручник. М. Видавничоторгова корпорація «Дашков і Ко», 2015. 362 с.

46. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. К.: ТОВ "ТриК", 2013. 582 с.

47. Сніжко С.В. Неформальні відносини і лояльність персоналу // Людина. 2019. №4. С.120-123.

48. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. 2015. № 1. С. 141-146.
49. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1 (35). С. 194-197.
50. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389-396.
51. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. Х.: Магістр, 2010. С. 137-140.
52. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. /Ф.І. Хміль. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
53. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. 162 с.
54. Щербина В.В. Соціологія управління. Проблема менеджменту в сфері управління людськими ресурсами // Соціологічні дослідження. 2012. №7. С.57-69.
55. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. К.: Юрінком Інтер. 2011. 342 с.
56. Яхонтова Е.С. Довіра в управлінні персоналом. Зарубіжні підходи вітчизняний досвід оцінки // Соціологічні дослідження. 2020. № 9. С.117-121.

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із використанням інструментів е-комерції на приватному акціонерному товаристві "Барський машинобудівний завод"»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichек

Оригінальність 80,7%

Схожість 19,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Нікіфорова Л.О.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichек щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Плотиця О.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Лесько О.Й.

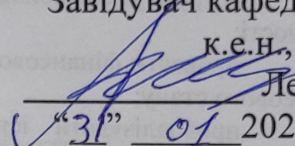
(прізвище, ініціали)



Додаток Б

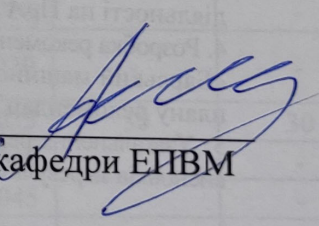
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.


"31" 01 2023 року

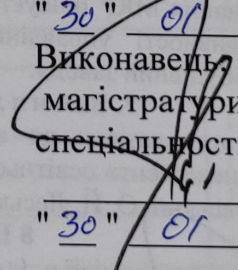
**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

Удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства із
використанням інструментів е-комерції на приватному акціонерному
товаристві "Барський машинобудівний завод"
8-41.МКР. 68.3.000 ТЗ

Керівник 
к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ
Лесько О.Й.

"30" 01 2023 р.

Виконавець студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-21мз
спеціальності 073 "Менеджмент"


Плотиця О.В.
"30" 01 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 68 по ВНТУ від «20.03.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом №2 засідання кафедри ЕПВМ від 10.04.2023 р.

2 Мета та призначення роботи

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства. Відповідно до поставленої мети в роботі передбачене розв'язок таких основних завдань, а саме:

- 9. Дослідити основні складові, значення та взаємозв'язок з е-комерцією збутової діяльності підприємства;
- 10. проаналізувати базові аспекти менеджменту збутової діяльності на підприємстві;
- 11. обґрунтувати основні методичні підходи до аналізу ефективності менеджменту збутової діяльності;
- 12. провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану;
- 13. проаналізувати існуючу систему менеджменту збутової діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Барський машинобудівний завод»;
- 14. проаналізувати існуючу систему менеджменту збутової діяльності на підприємстві;
- 15. розробити рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту збутової діяльності на підприємстві з використанням інструментів е-комерції.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2018-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

- 1. Вибір напряму дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: _____ 2023 р.
- 2. Теоретичне дослідження – теоретико-методичні засади менеджменту збутової діяльності з використанням інструментів е-комерції: _____ 2023 р.
- 3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та ефективності менеджменту збутової діяльності на ПрАТ " Барський машинобудівний завод ": _____ 2023 р.
- 4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення менеджменту збутової діяльності на ПрАТ «Барський машинобудівний завод», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: _____ 2023 р.
- 5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: _____ 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

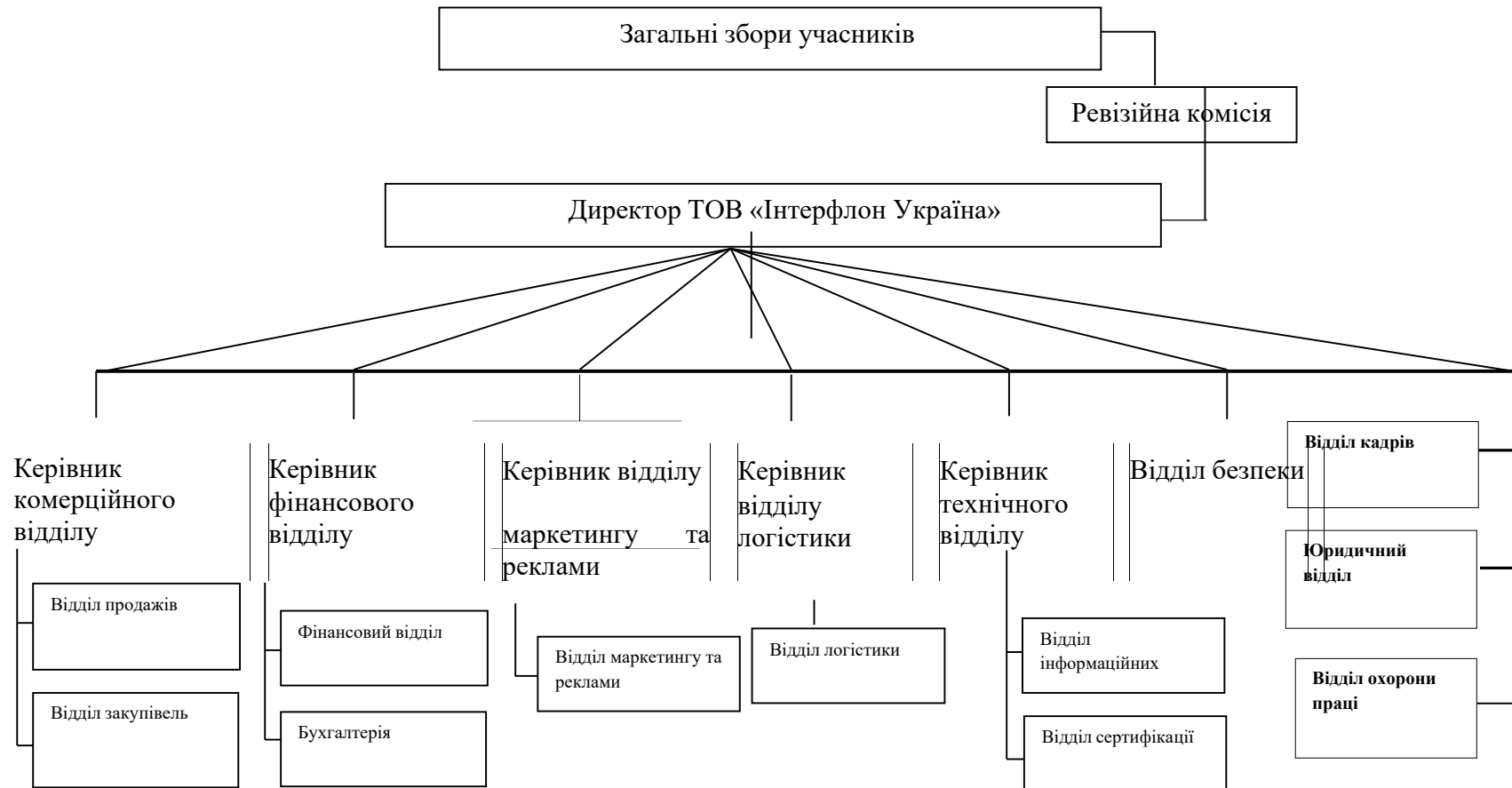
7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2023 р.
 Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2023 р.
 Початок розробки: _____ 2023 р.
 Граничний термін виконання: 05.06.2023 р.
 Розробив: _____ Плотиця О.В..
 Науковий керівник: _____ Лесько О.Й.
 “ ” _____ 2023 року

Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна»



Додаток Е Фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

Таблиця Е1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 14,1 | 6,7 |
| первісна вартість | 1001 | 33,6 | 33,6 |
| накопичена амортизація | 1002 | 19,5 | 26,9 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 56,6 | 83,6 |
| Основні засоби | 1010 | 18 000,0 | 17 242,4 |
| первісна вартість | 1011 | 22 325,6 | 24 175,9 |
| знос | 1012 | 4 325,6 | 6 933,5 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 18,6 | 56,1 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 18 089,3 | 17 388,8 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 852,5 | 1 555,7 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 252,5 | 826,9 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | | |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 25,6 | 50,7 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 85,6 | 93,7 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 115,6 | 119,6 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1 475,9 | 2 895,3 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групивибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1300 | 19 577,8 | 20 297,2 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1187,0 | 1187,0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 9278,2 | 9278,2 |
| Резервний капітал | 1415 | 677 | 677 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 252,6 | 434,4 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |

| | | | |
|--|-------------|----------------|----------------|
| Вилучений капітал | 1430 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 10717,8 | 10899,6 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 425,6 | 380,6 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 125,6 | 132,6 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 165,0 | 185,0 |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 716,2 | 698,2 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 4325,6 | 5650,0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1325,6 | 1832,6 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 13,4 | 15,6 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 2,3 | 14,6 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 56,6 | 62,3 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 12,3 | 13,5 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 32,5 | 42,6 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 325,0 | 426,0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1815,2 | 316,6 |
| Усього за розділом III | 1695 | 7908,5 | 8373,8 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 19577,8 | 20297,2 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

| I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | | | |
|---|-----------|-------------------|---|
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 66 352,0 | 65 547,3 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 26 325,8 | 24 325,8 |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 40 026,2 | 41 221,5 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1425,6 | 1235,6 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 14 325,6 | 12 323,5 |
| Витрати на збут | 2150 | 19 525,6 | 16 858,9 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 132,6 | 125,5 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 7 468,0 | 13 239,2 |
| збиток | 2195 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 325,8 | 125,6 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 156,6 | 123,5 |
| Інші доходи | 2240 | 525,0 | 325,6 |
| Фінансові витрати | 2250 | 158,4 | 315,1 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 7622,0 | 12825,7 |
| Інші витрати | 2270 | 452,6 | 452,4 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 242,4 | 220,7 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 60,6 | 55,2 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 181,8 | 165,5 |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати | 2500 | 11525,6 | 10523,5 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 10526,5 | 9523,5 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3842,2 | 3476,1 |
| Амортизація | 2515 | 2615,3 | 2952,6 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 31800,0 | 27158,0 |
| Разом | 2550 | 60309,6 | 53633,7 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| II. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 6,7 | 27,3 |
| первісна вартість | 1001 | 33,6 | 57,6 |
| накопичена амортизація | 1002 | 26,9 | 30,6 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 83,6 | 919,7 |
| Основні засоби | 1010 | 17 242,4 | 16 810,7 |
| первісна вартість | 1011 | 24 175,9 | 24 816,4 |
| знос | 1012 | 6 933,5 | 8 005,7 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 56,1 | 7,6 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 17 388,8 | 17 765,3 |
| II. Оборотні активи | 1100 | 1 555,7 | 1 858,8 |
| Запаси | | | |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 826,9 | 1 345,5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | | |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 50,7 | 22,4 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 93,7 | 81,9 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 119,6 | 136,5 |
| Усього за розділом II | 1195 | 2 895,3 | 7 124,7 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групивибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1300 | 20 297,2 | 24901,5 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| II. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1187,0 | 1187,0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 9278,2 | 9278,2 |
| Резервний капітал | 1415 | 677 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 434,4 | 687,2 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |

| | | | |
|--|-------------|----------------|----------------|
| Вилучений капітал | 1430 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 10899,6 | 11152,4 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 380,6 | 512,0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 132,6 | 166,5 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 185,0 | 132,0 |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 698,2 | 810,5 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 5650,0 | 8653,3 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1832,6 | 2352,6 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 15,6 | 12,3 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 14,6 | 16,2 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 62,3 | 72,3 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 13,5 | 15,3 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 42,6 | 65,6 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 426,0 | 522,0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 316,6 | 969,7 |
| Усього за розділом III | 1695 | 8373,8 | 12679,3 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 20297,2 | 24901,5 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

| І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | | | |
|---|-----------|-------------------|---|
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 68 300,4 | 66 352,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 27 325,6 | 26 325,8 |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 40 974,8 | 40 026,2 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 436, | |
| Адміністративні витрати | 2130 | 14 856,9 | 14 325,6 |
| Витрати на збут | 2150 | 19 123,6 | 19 525,6 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 182,6 | 132,6 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 8 247,7 | 7 468,0 |
| збиток | 2195 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 565,6 | 325,8 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 522,4 | 156,6 |
| Інші доходи | 2240 | 469,0 | 525,6 |
| Фінансові витрати | 2250 | 132,8 | 158,4 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 8845 | 7622 |
| Інші витрати | 2270 | 489,9 | 452,6 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 337,0 | 242,4 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 84,3 | 60,6 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 252,8 | 181,8 |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати | 2500 | 12652,9 | 11525,6 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 11486,6 | 10526,5 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4192,6 | 3842,2 |
| Амортизація | 2515 | 1075,9 | 2615,3 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 32080,7 | 31800,0 |
| Разом | 2550 | 61488,7 | 60309,6 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 27,3 | 27,3 |
| первісна вартість | 1001 | 57,6 | 67,2 |
| накопичена амортизація | 1002 | 30,6 | 39,9 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 919,7 | - |
| Основні засоби | 1010 | 16 810,7 | 23 827,4 |
| первісна вартість | 1011 | 24 816,4 | 32 979,7 |
| знос | 1012 | 8 005,7 | 9 152,3 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 7,6 | 0,7 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 17 765,3 | 23 855,4 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 1 858,8 | 2 739,3 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1 345,5 | 3 990,7 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | | |
| з бюджетом | 1135 | | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 22,4 | 25,8 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 81,9 | 15,8 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 136,5 | 133,5 |
| Усього за розділом II | 1195 | 7 124,7 | 7 296,5 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групивибуття | 1200 | | |
| Баланс | 1300 | 24901,5 | 31 166,2 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1187,0 | 1187,0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | | |
| Додатковий капітал | 1410 | 9278,2 | 9278,2 |
| Резервний капітал | 1415 | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 687,2 | 1012,8 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | |

| | | | |
|--|-------------|----------------|----------------|
| Вилучений капітал | 1430 | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 11152,4 | 11476,1 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 512,0 | 625,0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 166,5 | 153,6 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 132,0 | 142,3 |
| Цільове фінансування | 1525 | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 810,5 | 920,9 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 8653,3 | 12325,6 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 2352,6 | 3252,6 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 12,3 | 52,6 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 16,2 | 12,5 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 72,3 | 52,2 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 15,3 | 14,3 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 65,6 | 52,3 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 522,0 | 325,0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 969,7 | 1287,7 |
| Усього за розділом III | 1695 | 12679,3 | 17374,8 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | |
| Баланс | 1900 | 24901,5 | 31166,2 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

| І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | | | |
|---|-----------|-------------------|---|
| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 101 044,5 | 68 300,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 45 325,6 | 27 325,6 |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 55 718,9 | 40 974,8 |
| збиток | 2095 | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 523,6 | 1 436, |
| Адміністративні витрати | 2130 | 23 233,1 | 14 856,9 |
| Витрати на збут | 2150 | 25 325,6 | 19 123,6 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 132,0 | 182,6 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 8 551,8 | 8 248,3 |
| збиток | 2195 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 652,6 | 565,6 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 325,3 | 522,4 |
| Інші доходи | 2240 | 450,0 | 469,0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 165,9 | 132,8 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 8845 | 8867,2 |
| Інші витрати | 2270 | 512,5 | 489,9 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 434,1 | 337,0 |
| збиток | 2295 | | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 108,5 | 84,3 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 325,6 | 252,8 |
| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати | 2500 | 22325,6 | 12652,9 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 18636,7 | 11486,6 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 6802,4 | 4192,6 |
| Амортизація | 2515 | 1155,9 | 1075,9 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 45095,7 | 32080,7 |
| Разом | 2550 | 94016,3 | 61488,7 |

Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр.

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|---------|---------|----------|------------------------------|-----------|---------------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 | 2020/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн | 66352,0 | 68300,4 | 101044,5 | 1948,4 | 32744,1 | 2,94 | 47,94 |
| Середньорічна вартість активів, тис грн. | 19937,5 | 22599,4 | 28033,9 | 2661,9 | 5434,5 | 13,35 | 24,05 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис грн. | 17621,2 | 17026,6 | 20319,1 | -594,6 | 3292,5 | -3,37 | 19,34 |
| Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн. | 10808,7 | 11026 | 11314,3 | 217,3 | 288,3 | 2,01 | 2,61 |
| Собівартість реалізованих послуг, тис грн. | 26325,8 | 27325,6 | 45325,6 | 999,8 | 18000 | 3,8 | 65,87 |
| Чистий прибуток, тис грн. | 181,8 | 252,8 | 325,6 | 71 | 72,8 | 39,05 | 28,8 |
| Фондовіддача | 2,9 | 2,8 | 3,5 | -0,1 | 0,7 | -3,4 | 25 |
| Фондомісткість | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0 | -0,1 | 0 | -25 |
| Фондоозброєність | 43,8 | 47,4 | 37,8 | 3,6 | -9,6 | 8,22 | -20,25 |
| Рентабельність послуг, % | 0,7 | 0,9 | 0,7 | 0,2 | -0,2 | 28,57 | -22,22 |
| Рентабельність активів, % | 0,9 | 1,1 | 1,2 | 0,2 | 0,1 | 22,22 | 9,09 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 1,7 | 2,3 | 2,9 | 0,6 | 0,6 | 35,29 | 26,09 |

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр.

| Показники | Станом на 31.12 | | | Абсолютне відхилення, (+,-) | | Відносне відхилення, % | |
|---|-----------------|-------|-------|-----------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Показники ліквідності | | | | | | | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01 | 0,01 | 0,001 | 0 | -0,009 | 0,0 | -90,0 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 0,35 | 0,56 | 0,42 | 0,21 | -0,14 | 60,0 | -25,0 |
| Коефіцієнт миттєвої ліквідності | 0,13 | 0,39 | 0,25 | 0,26 | -0,14 | 200,0 | -35,9 |
| Показники фінансової стійкості | | | | | | | |
| Коефіцієнт автономії | 0,54 | 0,45 | 0,37 | -0,09 | -0,08 | -16,7 | -17,8 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,86 | 2,23 | 2,72 | 0,37 | 0,49 | 19,9 | 22,0 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 1,16 | 0,81 | 0,58 | -0,35 | -0,23 | -30,2 | -28,4 |
| Фінансовий леверидж | 0,86 | 1,23 | 1,72 | 0,37 | 0,49 | 43,0 | 39,8 |
| Коефіцієнт маневреності власних засобів | -0,6 | -0,59 | -1,08 | 0,01 | -0,49 | -1,7 | 83,1 |
| Показники використання оборотного капіталу | | | | | | | |
| Коефіцієнт маневреності робочого капіталу | -0,5 | -0,5 | -0,88 | 0 | -0,38 | 0,0 | 76,0 |
| Коефіцієнт забезпечення власними джерелами | -3,88 | -3,14 | -4,41 | 0,74 | -1,27 | -19,1 | 40,4 |
| Показники використання основного капіталу | | | | | | | |
| Частка основного капіталу у власному | 1,6 | 1,59 | 2,08 | -0,01 | 0,49 | -0,6 | 30,8 |
| Коефіцієнт модернізації | 0,29 | 0,32 | 0,28 | 0,03 | -0,04 | 10,3 | -12,5 |
| Коефіцієнт реальної вартості майна | 0,9 | 0,78 | 0,83 | -0,12 | 0,05 | -13,3 | 6,4 |

| Показники | Станом на 31.12 | | | Абсолютне відхилення (+,-) | | Відносне відхилення, % | |
|---|-----------------|-------|------|----------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Показники ділової активності | | | | | | | |
| Коефіцієнт оборотності активів | 3,3 | 3 | 3,6 | -0,3 | 0,6 | -9,1 | 20,0 |
| Тривалість обороту активів | 108,2 | 119,1 | 99,9 | 10,9 | -19,2 | 10,1 | -16,1 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 50,7 | 36,1 | 41,2 | -14,6 | 5,1 | -28,8 | 14,1 |
| Тривалість обороту запасів | 7,1 | 10 | 8,7 | 2,9 | -1,3 | 40,8 | -13,0 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 99,1 | 23,5 | 22,2 | -75,6 | -1,3 | -76,3 | -5,5 |
| Період погашення дебіторської заборгованості | 3,6 | 15,3 | 16,3 | 11,7 | 1 | 325,0 | 6,5 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 8,2 | 6,5 | 6,7 | -1,7 | 0,2 | -20,7 | 3,1 |
| Період погашення кредиторської заборгованості | 44,2 | 55,5 | 53,5 | 11,3 | -2 | 25,6 | -3,6 |

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток К

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр., %

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|------------------------------------|------|------|------|------------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Рентабельність реалізації послуг | 0,7 | 0,9 | 0,7 | 0,2 | -0,2 | 28,6 | -22,2 |
| Рентабельність капіталу | 0,9 | 1,1 | 1,2 | 0,2 | 0,1 | 22,2 | 9,1 |
| Рентабельність власного капіталу | 1,7 | 2,3 | 2,9 | 0,6 | 0,6 | 35,3 | 26,1 |
| Рентабельність залученого капіталу | 2,1 | 2,2 | 2,0 | 0,1 | -0,2 | 4,8 | -9,1 |

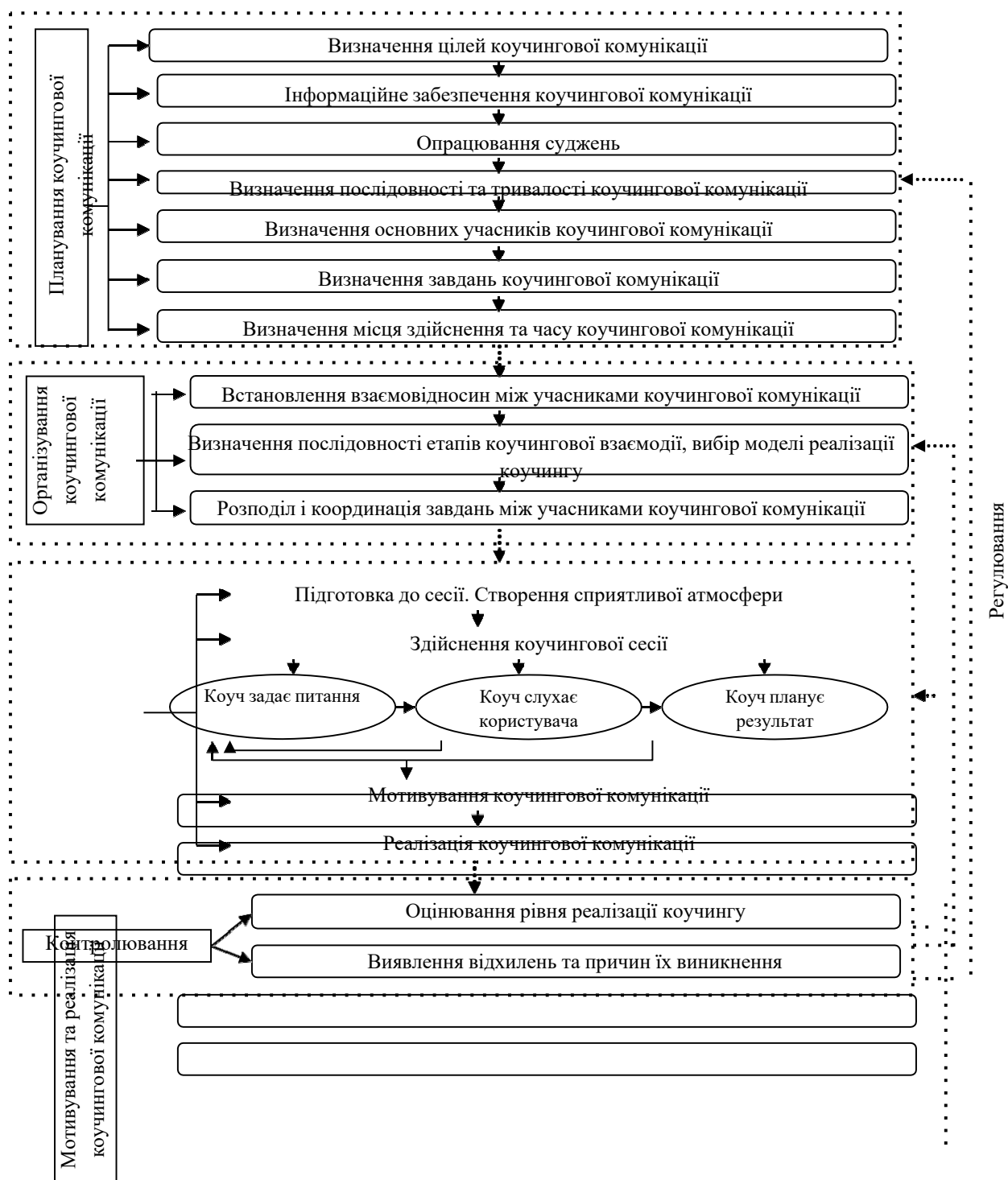
Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2020-2022 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення |
|--|------|------|------|-------------------|
| | | | | 2022 від 2021 рр. |
| | 2020 | 2021 | 2022 | (+/-) |
| Середньооблікова чисельність персоналу (Чоб) | 77 | 67 | 33 | -34 |
| Кількість прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду (Оп) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кількість працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами (Ов) | 33 | 10 | 34 | 24 |
| Кількість звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства (Он) | 2 | 4 | 2 | -2 |
| Кількість працівників, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві (Чвр) | 1 | 1 | 0 | -1 |
| Кількість працівників, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років (Чпост) | 60 | 54 | 28 | -26 |
| Кількість працівників, яких узв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими (Оон) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кількість працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності (Озаг) | 33 | 10 | 34 | 24 |
| Кількість працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу (Овв) | 2 | 1 | 1 | 0 |

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Функціональна модель коучингової комунікації ТОВ «Інтерфлон Україна»*



* – розроблено автором