

Затверджую

«___» _____ 2022р.

Зав. кафедрою _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

Погоджено

«___» _____ 2022р.

Науковий керівник _____
(підпис)

к.е.н., доц. Лозова О.В.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

План

кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти ступеня **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**
освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»
Топчій Аміни Олегівни

на тему «Удосконалення системи управління персоналом в організації»
(за матеріалами ТОВ «Укрпромсервіс»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: сутність та місце в загальній системі
управління підприємством

1.2. Структура системи управління персоналом у сучасних ринкових
умовах господарювання

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УКРПРОМСЕРВІС»

2.1. Характеристика ТОВ «Укрпромсервіс» як соціально-економічної
системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Укрпромсервіс»

2.3. Оцінка наявної системи управління персоналом
ТОВ «Укрпромсервіс»

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УКРПРОМСЕРВІС»

3.1. Концептуальні положення реформування системи управління
персоналом

3.2. Організаційні аспекти створення служби управління персоналом
ТОВ «Укрпромсервіс»

ВИСНОВКИ

Студентка _____

«___» _____ 2022 р.

Топчій А.О.

ВСТУП

Сучасна специфіка формування підходів до управління персоналом підприємства зазнає суттєвих змін під впливом динамічних змін, що відбуваються загалом в економічній системі.

При цьому найбільш суттєвий вплив на ці процеси справляє стрімкий технологічний розвиток суспільства, наслідком чого є виникнення нових форм зайнятості та широке впровадження цифрових і інформаційних технологій в практику діяльності на усіх ланках функціонуючих бізнес-процесів.

Водночас, необхідно зауважити, що поширення інформаційних рішень в робочі процеси стосується не лише виробництва, але й стає невід'ємною частиною управлінської діяльності, торгівлі та сфери послуг.

Таким чином, значно ускладнюється система управління персоналом підприємства в умовах, коли кожен працівник виконує свою роботу в залежності не лише від управлінських вказівок, але й орієнтуючись на складну систему цифрових програмних рішень, на основі яких і відбувається безпосереднє виконання поставлених завдань.

Наслідком таких тенденцій є суттєва трансформація підходів до управління персоналом, яка повинна враховувати специфіку сучасних технологічних інновацій, на основі яких будуються виробничі та управлінські зв'язки між окремими працівниками і внаслідок чого значно зростає ефективність виконання поставлених завдань безпосередніми виконавцями.

Питанням сучасного управління персоналом підприємства приділена значна увага в роботах Т.Ю. Базарова, Т.С. Балусової, О.Н. Громової, Л.І. Євченко, О.П. Єгоршина, Дж. Іванцевича, А.Я. Кібанова, М. Б. Курбатової, О.А. Лобанова, М.І. Магури, В.І. Маслова, С.І. Самігіна, С. В. Шекшні та інші.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка науково-практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації системи управління персоналом в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до обраної мети нами було поставлено та вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність системи управління персоналом;
- окреслити структуру системи управління персоналом у сучасних ринкових умовах господарювання;
- провести оцінку ТОВ «Укрпромсервіс» як соціально-економічної системи;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Укрпромсервіс»;
- визначити концептуальні положення реформування системи управління персоналом;
- визначити організаційні аспекти створення служби управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс».

Об'єктом дослідження є процес розробки ефективної системи управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс».

Предметом дослідження є вивчення теоретичних і практичних аспектів розробки та функціонування ефективної системи управління персоналом сучасних підприємств.

Методологічною і теоретичною основою дослідження є положення економічної теорії, теорії управління, системного і соціологічного аналізу. Широко використані праці вітчизняних і закордонних фахівців в сфері менеджменту організації.

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена логікою дослідження. Вона складається з вступу, основної частини – 67 сторінок, яка містить три розділи, висновки, 68 найменувань в списку використаних джерел, 17 таблиць, 13 рисунків.

Публікація. Лозова О.В., Топчій А.О. Система управління персоналом підприємства // Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції 27 лютого 2023 р. / Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова. Харків, 2023. 394 с. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3045/2881>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: сутність та місце в загальній системі управління підприємством

Виробництво конкурентоспроможних товарів залежить не тільки від технологічного рівня підприємства та наявності сучасних технологій, а й від професіоналізму співробітників та рівня ефективного управління організацією, що дає можливість реалізовувати продукцію не тільки на ринках України, а й на ринках економічно розвинених країн. У наших реаліях компанії просто повинні вміти правильно налаштовувати роботу своїх співробітників і контролювати їх роботу, щоб досягти процвітання і прогресу компанії.

Перш за все визначимо, що ж науковці вбачають під категорією «персонал». І.І. Бажан [1] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». На думку А.Г. Гольдфарба [4], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [9] визначають персонал як «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».

Л.В. Балабанова та О.В. Сардак [2] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем».

Управління персоналом відноситься до бізнес-функцій, які мають справу з людьми, чи то їх наймання, оплата чи навчання.

Проте «управління персоналом» — це термін, який виходить з ужитку, його замінюють (або використовують як взаємозамінні з) фразою «управління людськими ресурсами». Людські ресурси компанії — це її персонал — люди, які є її співробітниками. Щоб керувати ними, багато компаній сьогодні більше не мають відділів персоналу, а замість них є відділи кадрів.

Управління людськими ресурсами часто розглядають як стратегічне ефективне управління людьми компанії, розуміючи, що вони є найціннішим ресурсом компанії. Таким чином, визначення пріоритетів їх розвитку та успіху є життєво важливим для успіху компанії в цілому.

Дехто вважає, що управління персоналом має більш адміністративний характер, зосереджене на формах і документообігу, тоді як управління людськими ресурсами в ширшому плані намагається розвивати персонал організації та її культуру.

Наприклад, наймання у відділ управління персоналом може просто зіставляти кандидатів на роботу та їхні резюме зі списком бажаних кваліфікацій, відмічаючи галочки у списку. Але у відділі кадрів найняти спеціалістів, які глибоко розуміють цілі та вимоги компанії, знайти працівників, які не тільки мають необхідні навички, але й чудово підходять культурі.

Або, у випадку орієнтації на нового найнятих, відділ управління персоналом може бути зосереджений на тому, щоб забезпечити належне оформлення та оформлення документів, тоді як відділ кадрів повинен забезпечити, щоб новий найнятий був достатньо проінформований щодо своїх обов'язків і відповідальності, зосередження на налаштуванні співробітника на успіх. Орієнтація нових співробітників може навіть включати офіційну програму наставництва. Або це може включати можливості для зустрічі та привітання, щоб нові співробітники познайомилися з людьми, з якими вони працюватимуть, а також з тими, хто працює в інших відділах.

Те, чи є управління персоналом і управління людськими ресурсами різними за обсягом або взаємозамінними термінами, часто залежить від власної точки зору організації.

Державні установи та некомерційні організації часто все ще використовують термін управління персоналом для опису адміністративних завдань, пов'язаних з управлінням їхніми працівниками.

Управління персоналом – «це частина управління, яка відноситься до працівників та їх взаємовідносин всередині компанії. Управління персоналом «здійснюється для реалізації двох основних і взаємопов'язаних цілей: підвищення ефективності організації; підвищення якості трудового життя персоналу» [2, с. 21], це забезпечує підприємство необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції.

Управління персоналом є комплексною системою заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної кваліфікації, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання їх здібностей. Фактично управління персоналом є процесом, в якому людські ресурси є головною цінністю компанії і який необхідно удосконалювати з метою успішної діяльності організації.

В. Галенко тлумачить систему управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [3, с. 15].

М. Грачов убачає в системі управління персоналом «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [5, с. 17]. В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалюк [6] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

Схожим є визначення В. Лук'янихіна, який стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [10, с. 33].

Л.Б. Пошелюжна [13] вважає, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Система управління персоналом – одна із ключових елементів, яка визначає ефективність роботи з працівниками на будь якому підприємстві. Звичайно, що чим більша компанія, тим більше ми працюємо зі самою системою, а не з окремими співробітниками.

Відповідно від розміру та часу існування підприємства еволюціонує і його система управління персоналом. Так, на малому підприємстві або яке існує лише декілька місяців взагалі може не існувати менеджера по персоналу, або він лише один. Починаючи з одного року існування компанії та розширюючи свою діяльність створюється служба по персоналу функціонального типу. На третьому стабільному етапі розвитку підприємства розробляється стратегія управління персоналом, активно розробляється корпоративна ідеологія фірми та починає формуватись система управління персоналом. На четвертому етапі активного розширення та зросту зазвичай вже сформована система управління персоналом повноцінно функціонує.

Незважаючи, що персонал сьогодні є найважливішим ресурсом підприємства, а удосконалення управління цим ресурсом є однією з головних

його цілей, на вітчизняних підприємствах спостерігається низка негативних тенденцій стосовно використання персоналу:

- 1) неадекватне управління персоналом в окремих компаніях, небажання прислухатися до креативних працівників, які генерують нові ідеї;
- 2) зростання безробіття;
- 3) постійне зростання конкурентоспроможності кожного працівника, що спричиняє знецінення вартості «робочих» товарів;
- 4) зменшення грошового стимулювання працівників унаслідок нездатності підприємств налаштувати свою роботу відповідно до ринкових умов [3, с. 26].

Вітчизняні підприємства повинні створити сприятливі умови для підвищення кваліфікації працівників, спираючись на професійний розвиток та враховуючи мінливі потреби ринку.

Відповідно удосконалення управління персоналом підприємства повинно передбачати:

- 1) під час відбору та кар'єрного руху працівників зведення всіх ризиків до нуля;
- 2) підбір працівників, які будуть генерувати нові ідеї, що сприятимуть розвитку підприємства, покращенню конкурентних позицій на ринку, збільшенню прибутковості і стійкості підприємства;
- 3) узгодження розвитку підприємства і процесу удосконалення управління персоналом підприємства з урахування етапів життєвого циклу;
- 4) формування впевненості працівників у завтрашньому дні з використанням як матеріального, так і соціального захисту, незважаючи на можливу економічну нестабільність підприємства.

Отже, навіть з такого спрощеного опису створення системи управління персоналом слід зазначити, що питання організаційного проектування системи управління персоналом починає бути актуальним лише на середніх та великих підприємствах та під час стадій життєвого циклу – зростання та зрілості. Оскільки система передбачає складну організаційну структуру кадрової служби, чітко визначену стратегію розвитку компанії в цілому та персоналу зокрема.

Служби управління персоналом покликані забезпечити більш повне сполучення інтересів робітників з інтересами організації, підвищення їхньої зацікавленості в рості ефективності праці і поліпшення кількісних і якісних його показників. Одночасно ці служби повинні стежити за ростом кадрів, їхньою підготовкою до постійно мінливих умов виробництва.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечити підприємство наступним:

- допомогти підприємству уникнути людинозалежності, що робить його більш залежним від свого персоналу;
- забезпечити взаємозамінність співробітників та створення якісного кадрового внутрішнього і зовнішнього резерву;
- створити умовно дешеву та швидку систему адаптації персоналу;
- створити умови для самостійного функціонування системи управління персоналом.

Також, система управління персоналом має виявляти «баласт» співробітників, допомогати крищим співробітникам вибудовувати свою роботу та встановити ефективні межі контролю над персоналом.

Таким чином, робимо висновок, що управління персоналом – це складний системний, плановірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

1.2. Структура системи управління персоналом у сучасних ринкових умовах господарювання

Процес удосконалення управління людськими ресурсами передбачає досягнення певних цілей компанії: економічних (збільшення доходів підприємства, підвищення ефективності роботи за рахунок модернізацій), комерційно-виробничих (збільшення обсягів виробництва і збуту), соціальних (створення необхідних умов для праці).

Система управління персоналом реалізується за таких умов:

забезпечення необхідних умов праці;

зацікавленість компанії в професійному зростанні співробітників і розвиток лідерського потенціалу [4];

наявність працівників з високим рівнем кваліфікації та можливість її підвищення.

Разом з тим процес управління персоналом є результатом використання основних засобів управління, які можна поділити на прямі (оцінка роботи кожного працівника, його мотивація до підвищення якості роботи, надання повної інформації персоналу щодо їх функцій у компанії), непрямі (підтримка нових співробітників, їх адаптація до запропонованої роботи, визначення складності та умов праці) [19, с. 9].

Саме за допомогою цих інструментів управління персоналом керівництво організації отримує інформацію про професіоналізм співробітників, їх продуктивність і доцільність їхнього професійного зростання або можливого звільнення

Система управління персоналом є досить складною незважаючи на обсяги діяльності підприємства, розміри чи форми власності. Так, найбільш типовою є система управління персоналом представлена вітчизняним науковцем Д.О. Корсаков, який виокремив у ній 9 основних підсистем.

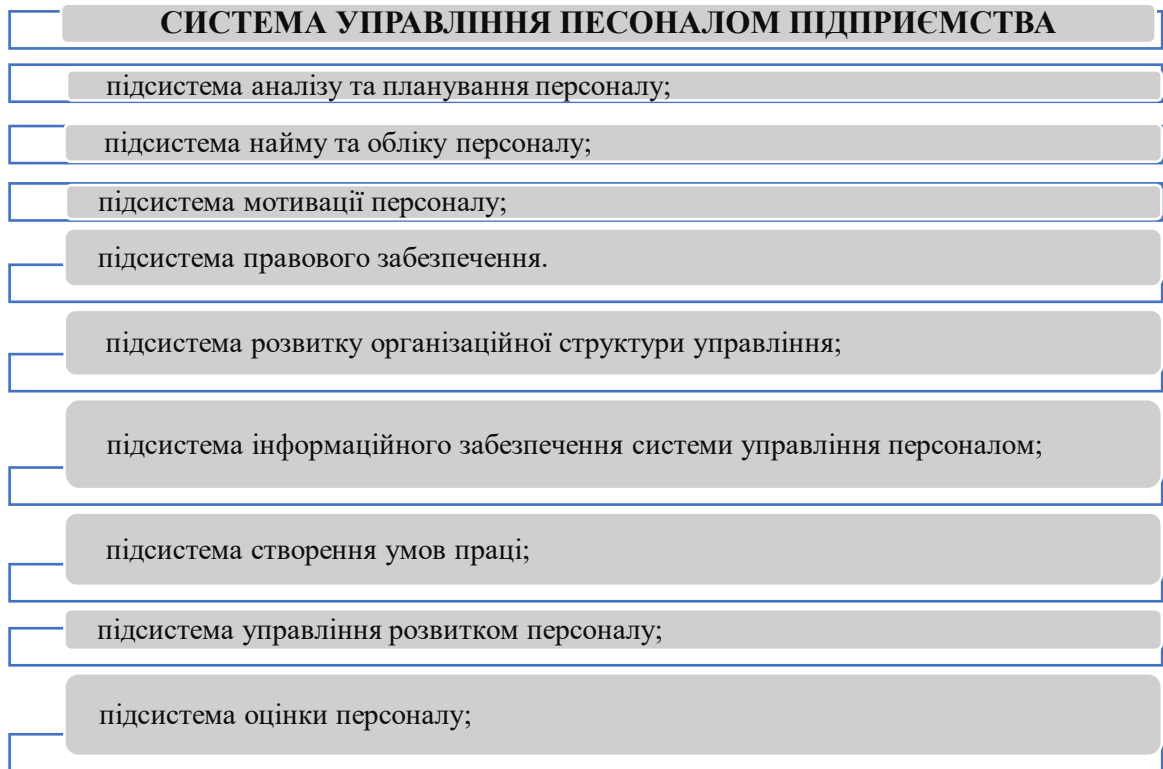


Рис. 1.1. Система управління персоналом підприємства

Складено на основі Д.О. Корсакова

Кожна з дев'яти підсистем взаємопов'язані та взаємозалежні одна від одної. Ефективність окремої підсистеми напряму впливає на стійкість та продуктивність системи управління персоналом в цілому.

Так, підсистема аналізу та планування персоналу відповідає за прогноз кількості та якості персоналу на підприємстві. Розробка стратегії персоналом та визначення цілей її досягнення. Керівництво має обрати стратегію пошуку талантів та висококваліфікованого персоналу (переманювати їх у конкурентів чи проводити навчання власного персоналу) та багато інших стратегічних кадрових питань від яких залежатиме конкурентоздатність персоналу та підприємства в цілому.

В свою чергу, підсистема найму та обліку персоналу відповідає за якісний пошук персоналу, створення кадрового резерву, первинна оцінка кандидатів, створення системи навчання кандидатів та молодих спеціалістів, а також якісний облік персоналу, який зможе надати інструменти для цієї роботи з персоналом.

Підсистема мотивації персоналу, на сьогоднішній день, є важливою як ніколи, оскільки в умовах невизначеності зовнішнього середовища, постійних стресів у працівників та внутрішня демотивованість призводить до зниження продуктивності праці, тому керівництву необхідно розробити власну унікальну систему мотивації працівників задля уникнення надмірної плинності кадрів та забезпечення стійкості та постійності кадрового складу підприємства.

Підсистема оцінки персоналу. Від прозорості та зрозумілості системи оцінки персоналу буде залежати довіра працівників до кадрових змін на підприємстві, зрозумілими будуть підвищення та преміювання окремих працівників і т.д. Саме тому, ми радимо належним чином приділяти увагу саме цій підсистемі та розробляти її зі своїм колективом у повній відкритості та фідбеком від власних працівників.

Підсистема управління розвитком персоналу. Довгий час вітчизняні підприємства на надто багато уваги приділяли цій підсистемі, а тому майже у половини з них є проблема плинності кадрів, оскільки однією з найбільших мотивацій будь якої людини є прагнення до саморозвитку та кар'єрного зростання, тому не надання простору для росту працівники починають шукати «краще», на їхню думку, підприємство. Причому створення атмосфери розвитку для працівників автоматично побудує правильний механізм до здорової конкуренції в колективі та забезпечить високу професійність кадрів.

Підсистема створення умов праці має забезпечити безпечні та гідні умови праці. Керівники підприємств часто є доволі авторитарними в цих питаннях, а тому не дослухаються до потреб свого колективу. Більшість працівників прагне комфортних умов праці та мінімальної турботи про себе. Наприклад, кава та печиво на кава-брейках цілком можуть замінити керівнику надокучливі наради і зробити зустрічі працівників креативними та позитивними, що створить позитивний імідж підприємства та лояльність працівників до керівництва.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом вже давно стала однією з ключових, так, як від ефективно налагоджених

інформаційних зв'язків між працівниками залежить продуктивність їх роботи в офісі чи на виробництві.

Підсистема розвитку організаційної структури управління. Організаційна структура взагалі є окремим питанням для будь якого керівника, адже від її ефективності залежить якість роботи підприємства в цілому. Так, переобтяження організаційна структура створить ефект накладання посадових обов'язків між працівниками різних структурних підрозділів, створення зайвого документообігу та звітування підлеглих, що створить несприятливий морально-психологічний клімат на підприємстві. І навпаки, недорозвинута організаційна структура створить надмірний тягар на кожного працівника і призведе до плинності кваліфікованого персоналу.

Підсистема правового забезпечення покликана розробити систему управління персоналом у правовому полі та в межах законодавства України.

Саме від багатьох елементів самої системи управління персоналом залежить її організаційне проектування. Важливим етапом побудови оргструктури управління персоналом є попереднє формування складу її підсистем. Під підсистемами організаційної структури слід розуміти підрозділи (ряд підрозділів), або посадову особу, яка реалізує конкретну ціль шляхом виконання управлінських функцій.

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра.

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління.

Кожна підсистема має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Структура функціональних підсистем системи управління
персоналом підприємства**

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні. Для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей.

В таблиці 1.2 відображено структуру цілей системи управління персоналом.

Розглядаючи набір цілей системи управління персоналом, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці).

Таблиця 1.2

Структура цілей системи управління персоналом

І рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи	
II рівень	III рівень
– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу; – розробка корпоративної культури	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися. До елементів системи управління персоналом можна віднести: групу фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу: комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами; правові та нормативні документи.

У таблиці 1.3 наведено загальну характеристику елементів системи управління персоналом.

Таблиця 1.3

Елементи системи управління персоналом та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління

Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління
---------------------------------	---	--

Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом різноманітні, як і функції. Все залежить від масштабу підприємства в якому реалізується система управління персоналом.

Отже, ефективна система управління персоналом відповідає за створення та підтримку гармонійного робочого середовища. Це включає забезпечення того, щоб стратегія компенсацій і пільг для бізнесу заохочувала успіх, дисциплінарні процедури співробітників і розгляду скарг, ефективну комунікацію та сувору політику охорони здоров'я та безпеки для працівників підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УКРПРОМСЕРВІС»

2.1. Характеристика ТОВ «Укрпромсервіс» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження нами було обрано вітчизняне підприємство ТОВ «Укрпромсервіс», яке знаходиться в м. Кропивницький.

ТОВ «Укрпромсервіс» - сучасна виробнича технологічна компанія, яка вже понад 15 років успішно працює на ринку гумотехнічних виробів, оперативно відгукуючись на його потреби і постійно розвиваючись.

Підприємство «Укрпромсервіс» ефективно поєднує в своїй роботі виробничу і торговельну діяльність, що дозволяє впевнено розвиватися і конкурувати на ринку.

ТОВ «Укрпромсервіс» має самостійний баланс, розрахунковий банківський рахунок, фірмову марку, торговий знак та печатку зі своєю назвою. Статутний фонд ТОВ «Укрпромсервіс» становить 567000 грн. 00 коп. він поділений на 2 268 000 іменні акцій номінальною вартістю 0,25 гривень. Форма існування акцій - документарна.

ТОВ «Укрпромсервіс» по взаємодії структурних підрозділів є традиційною організацією, тобто товариство успішно комбінує лінійну і функціональну департаменталізацію в проектування організації. Основою даного типу є лінійні підрозділи, що здійснюють в організації основну роботу і обслуговуючі їх функціональні підрозділи.

ТОВ «Укрпромсервіс» по взаємодії з людиною - індивідуалістична організація. Це об'єднання людей, що здійснюють спільну діяльність, але

об'єднання вільне, відкрите, добровільне. Колективна власність у таких організаціях - це не власність всіх, а власність кожного члена колективу.

Місією ТОВ «Укрпромсервіс» є задоволення потреб добувної промисловості шляхом виробництва та реалізації високоякісного устаткування з метою отримання прибутку від фінансово-господарської діяльності та задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та членів трудового колективу ТОВ «Укрпромсервіс». Це дозволить акціонерам та/або партнерам ТОВ «Укрпромсервіс» отримати прибуток та задовольнити свої соціально-економічні потреби.

ТОВ «Укрпромсервіс» є соціально-економічною системою, що має керуючу і керовану систему.

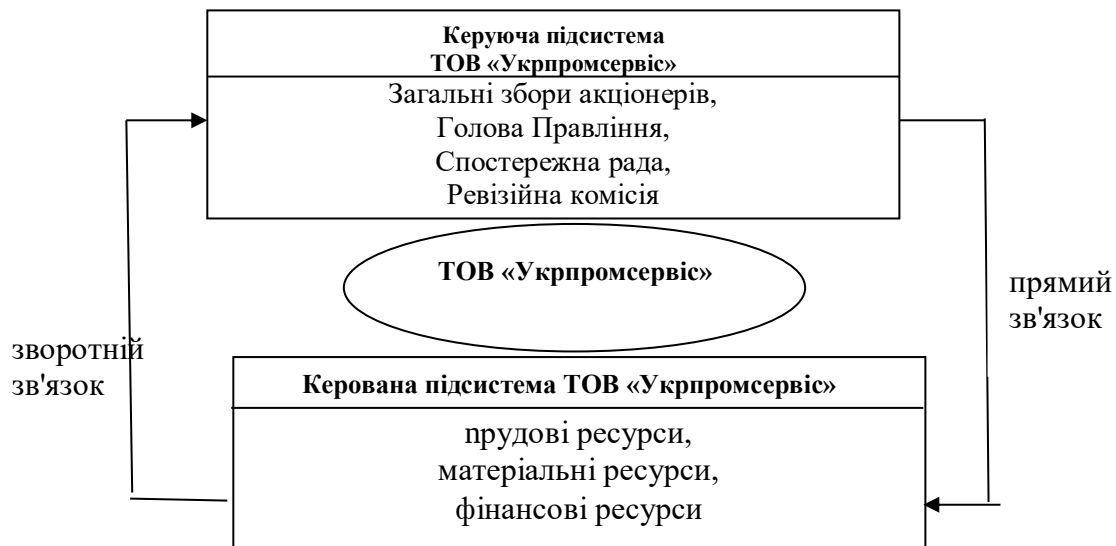


Рис. 2.1. Системи управління ТОВ «Укрпромсервіс»

Як видно з рис. 2.1. вищим органом управління ТОВ «Укрпромсервіс» є Загальні збори акціонерів. Виконавчим органом ТОВ «Укрпромсервіс», який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління, яке обирається зборами акціонерів. Роботою правління керує Голова правління, який обирається складом правління. Голова правління та його заступники вправі без доручення здійснювати дії від імені товариства.

Керована система управління ТОВ «Укрпромсервіс» – це сукупність засобів, предметів праці та робочої сили на яку здійснюється управлінський

вплив. Керуюча система управління ТОВ «Укрпромсервіс» – це частина виробничо-господарської діяльності організації яка реалізує функції управління на базі використання трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Система менеджменту ТОВ «Укрпромсервіс» включає наступні ланки: вищий орган - Загальні збори акціонерів, виконавчий орган - Правління, контрольні органи - спостережна рада (контроль за діяльністю правління і захист інтересів акціонерів) і невізійна комісія (контроль за фінансово-господарською діяльністю правління).

Процесом управління на ТОВ «Укрпромсервіс» є реалізація взаємопов'язаних функцій, які необхідних для того, щоб сформувані і досягти мети підприємства. Управлінські функції спрямовані на об'єкт управління. У взаємодії, співробітництві з ним вони є конкретними формами прояву змісту процесу управління.

Проаналізуємо загальну структуру та динаміку персоналу (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» по категоріях зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020р	2021р
Управлінський персонал	45	13,39	44	13,54	39	12,62	-0,77	-0,92
У тому числі:								
Керівники	17	5,06	17	5,23	15	4,85	-0,21	-0,38
Спеціалісти	27	8,04	26	8,00	23	7,44	-0,6	-0,56
Технічні працівники	1	0,29	1	0,31	1	0,33	+0,04	0,02
Виробничий персонал	291	86,61	281	86,46	270	87,38	0,77	0,92
Разом	336	100,00	325	100,00	309	100,00	-	-
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	7	2,08	7	2,15	7	2,27	0,19	0,12
Частка управлінського персоналу, %	13,39		13,54		12,62		-0,77	-0,92

*Джерело: статистична звітність підприємства

За проведеними розрахунками у табл. 2.1, можемо стверджувати, що на підприємстві існує тенденція до зменшення кількості персоналу. За період, що аналізується, кількість персоналу зменшилася на 27 осіб, переважно за економічних причин. Скорочення відбулися як серед управлінського персоналу, так і серед виробничого. Управлінський персонал за період, що аналізується, зменшився на 6 осіб. Негативною тенденцією є зменшення виробничого персоналу на 21 осіб через політику скорочення витрат шляхом урізання кількості виробничого персоналу.

Також варто відзначити, що управлінський персонал ТОВ «Укрпромсервіс» формується переважним чином за рахунок спеціалістів та керівників, частка технічних працівників є незначною - в межах 1 %. Загалом, зменшення персоналу зберегло відношення виробничого персоналу до управлінського у розмірі 7 осіб.

Для оцінки чисельності окремих категорій працівників на ТОВ «Укрпромсервіс» заповнимо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників
ТОВ «Укрпромсервіс» за 2020-2022 рр.***

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,-) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників	336	325	309	-27	-16
Працівники основного складу	327	318	305	-22	-13
Сумісники	8	6	3	-5	-3
Працюючі за договорами цивільно-правового характеру	1	1	1	-	-

*Джерело: статистична звітність підприємства

Більшість персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» є працівниками основного складу, їх загальна чисельність зменшилася на 22 осіб протягом періоду, що аналізується. Зменшення працівників основного складу є негативним явищем, яке викликане політикою скорочення витрат. Крім того на підприємстві працюють сумісники, але їх чисельність є незначною і протягом 2020- 2022 років відбулося їх зменшення на 5 осіб.

Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на ТОВ «Укрпромсервіс» показана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на
ТОВ «Укрпромсервіс» станом на 01.01.2021 р.***

з/п	Рівень управління	Посади, що передбачають, функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
1.	Перший	Заступники голови правління по виробництву, фінансах, кадрів, захисту економічних інтересів	Провідні спеціалісти
2.	Другий	Головний інженер Технічний директор Начальники відділів	Начальники дільниць, майстри, спеціалісти
3.	Третій	Економісти, бухгалтери, технологи, маркетологи	Лаборанти, працівники цехів та дільниць

*Джерело: статистична звітність підприємства

З табл. 2.3, можна зробити висновок, що правлінням ТОВ «Укрпромсервіс» керує Голова правління, який обирається складом правління. На голову правління покладається керівництво поточною і перспективною діяльністю ТОВ «Укрпромсервіс». Голова правління має право без доручення здійснювати дії від імені товариства: укласти договори та контракти, видавати доручення, відкривати рахунки в банках, приймати рішення про випуск облігацій, визначати чисельність та структуру органів управління.

Наступним етапом наших досліджень буде характеристика структури персоналу за стажом роботи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структура персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» за стажом роботи
за 2020-2022 рр.***

Стаж роботи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Менше 1 року	5	1,48	7	2,14	8	2,59	1,11	0,45
1-3 роки	31	9,23	24	7,38	21	6,80	-2,43	-0,58
3-5 роки	18	5,36	19	5,85	17	5,50	0,14	-0,35
5-10 років	103	30,65	111	34,15	109	35,28	4,63	1,13
10-20 років	128	38,10	114	35,10	106	34,30	-3,80	-0,80
Понад 20 р/	51	15,18	50	15,38	48	15,53	0,35	0,15
Разом	336	100,0	325	100,0	309	100,0	-	-

*Джерело: статистична звітність підприємства

Упродовж останніх трьох років на підприємстві переважають працівники зі стажем роботи від 10 до 20 років та від 5 до 10 років. Найменшу частку мають працівники зі стажем роботи менше 1 року. Персонал зі стажем понад 20 років за період, що аналізується, скоротився на 13 осіб. Відбулося зменшення і працівників зі стажем від 10 до 20 років на 3 особи. У свою чергу, кількість робітників зі стажем від 5 до 10 років зросла на 6 осіб.

Отже, можемо зробити висновок, що ТОВ «Укрпромсервіс» по взаємодії структурних підрозділів є традиційною організацією, тобто товариство успішно комбінує лінійну і функціональну департаменталізацію в проектування організації. Основою даного типу є лінійні підрозділи, що здійснюють в організації основну роботу і обслуговуючі їх функціональні підрозділи. ТОВ «Укрпромсервіс» по взаємодії з людиною - індивідуалістична організація, якою керує Голова правління, який обирається складом правління. На голову правління покладається керівництво поточною і перспективною діяльністю ТОВ «Укрпромсервіс». Голова правління має право без доручення здійснювати дії від імені товариства: укладати договори та контракти, видавати доручення, відкривати рахунки в банках, приймати рішення.

Стосовно структури персоналу, то його основну частину складає виробничий персонал - 87,38 % на 2022 рік, загальна кількість персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» у 2022 році зменшилася у порівнянні з 2021 роком на 16 осіб, що свідчить про підвищення плинності кадрів на підприємстві.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Укрпромсервіс»

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Укрпромсервіс» спрямований на визначення обсягів, структури та динаміки системи економічних показників, які характеризують ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів. В ході аналізу також встановлюються причини

негативних значень показників діяльності. У процесі проведення дослідження були використані дані фінансової і бухгалтерської звітності за період 2020-2022рр.

Розпочнемо аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Укрпромсервіс» з дослідження кількісних показників господарської діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ «Укрпромсервіс» протягом 2020-2022 рр.***

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	23842	26661	26547	2705,00	-114,00
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	336	325	309	-27	-16
Оплата праці та відрахування на соціальні заходи	тис.грн.	8927	11054	10957	2030,00	-97,00
Матеріальні затрати	тис.грн.	11475	11959	11554	79,00	-405,00
Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн.	25029	25765	29505	4476,00	3740,00
Амортизація	тис.грн.	804	983	1245	441,00	262,00
Оборотні активи	тис.грн.	10837	14385	11103	266,00	-3282,00
Продуктивність праці	тис.грн.	70,96	82,03	85,91	14,95	3,88
Матеріаловіддача	грн.	1,54	1,52	1,49	-0,05	-0,03
Фондовіддача основних фондів	грн.	1,055	1,049	0,961	-0,094	-0,088
Фондоємність продукції	коп.	1,056	0,948	1,041	-0,015	0,093

*Джерело: статистична звітність підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.5, ми прийшли до наступних висновків:

- чистий дохід від реалізованої продукції у 2020 році склала 23842 тисячі гривень. У наступному році вона збільшилася і становила 26661 тисячу гривень. У 2022 році даний показник зменшився на 114 тисяч, а саме до 26547 тисячі гривень;

- на підприємстві має місце тенденція скорочення чисельності персоналу. За період, що аналізується, чисельність персоналу зменшилася на 27 осіб;

- найвищий показник продуктивності праці персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» ми спостерігаємо у 2022 році.

Матеріаловіддача характеризує віддачу матеріалів, тобто, скільки випущено продукції з кожної гривні застосованих матеріальних ресурсів (сировини, палива, енергії). У 2022 році з однієї гривні, вкладеної у матеріальні ресурси, підприємство отримало 1,49 грн. На ТОВ «Укрпромсервіс» фондівіддача основних фондів у 2022 році становила 1,041 грн. За звітний період фондоємність підприємства зменшилася на 0,015 грн. Зменшення фондоємності продукції вказує на збільшення ефективності використання основних коштів.

Проаналізуємо динаміку показників фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Укрпромсервіс» за звітний період в табл. 2.6

.Таблиця 2.6

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Укрпромсервіс» протягом 2020-2022 рр.*

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2022 р. до	
		2020	2021	2022	2020	2021
1. Чистий дохід від реалізованої продукції	тис.грн	23842	26661	26547	+2705	-114
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	15511	17522	17868	+2357	+346
3. Валовий прибуток	тис.грн	22833	25133	25052	+2219	-81
4. Валовий збиток	тис.грн	-	-	-	-	-
5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис.грн	28930	23050	390	-28540	-22660
6. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис.грн	36322	30805	7825	-28497	-22980
7. Прибуток до оподаткування	тис.грн	47	62	51	+4	-11
8. Збиток до оподаткування	тис.грн	-	-	-	-	-
9. Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис.грн	3	8	2	-1	-6
10. Чистий: Прибуток	тис.грн	44	54	49	+5	-5
Збиток	тис.грн	-	-	-	-	-

*Джерело: статистична звітність підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.6 можна сказати про те, що чистий дохід від реалізованої продукції у 2022 році склала 26547 тис. грн., що на 2705 тис. грн. більше ніж у 2020 році та на 114 тис. грн. менше ніж у попередньому 2021 році.

Це безпосередньо вплинуло на зміни чистого прибутку, який у 2020 році становив 44 тис. грн., у 2021 році чистий прибуток становив 54 тис. грн. та у 2022 році зменшився до 49 тис. грн. та свідчить про не значне погіршення стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромсервіс». Також можна сказати про відсутність будь-яких збитків на аналізованому підприємстві на протязі всього аналізованого періоду.

Структура джерел фінансування, співвідношення позикових і власних, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів, впливає на фінансову стійкість підприємства та його стабільність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Укрпромсервіс»
за 2020-2022 рр.***

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2020	2021	2022		2009 р.	2020 р.	2021 р.
Власний капітал	тис. грн	30291	30345	30394	X	X	X	X
Позичковий капітал	тис. грн	13325	16389	16964	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	тис. грн	-	-	-	X	X	X	X
Всього використано капіталу	тис. грн	43616	46734	47358	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	%	0,69	0,65	0,64	більше 0,5	0,19	0,15	0,14
Коефіцієнт фінансування	%	0,44	0,54	0,56	менше 1	0,56	0,46	0,44
Коефіцієнт заборгованості	%	0,31	0,35	0,36	менше 0,5	0,19	0,15	0,14
Коефіцієнт незалежності	%	0,69	0,65	0,64	близько 1	-0,31	-0,35	-0,36
Коефіцієнт фінансової стійкості	%	2,27	1,85	1,79	більше 1	1,27	0,85	0,79

*Джерело: статистична звітність підприємства

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Укрпромсервіс» відповідають нормативному значенню.

Таким чином, проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Укрпромсервіс», слід зазначити, що його фінансовий стан є задовільним.

Товариство є прибутковим, хоча і має незначну суму чистого прибутку. У ТОВ «Укрпромсервіс» відсутні довгострокові зобов'язання. Коефіцієнти фінансової стійкості значно перевищують нормативні значення, що є відмінним показником для підприємства. Але, показники коефіцієнту незалежності не відповідають нормативним значенням. Тому, керівництву підприємства варто переглянути фінансову політику задля збільшення ліквідності.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Укрпромсервіс» та їх динаміку в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
ТОВ «Укрпромсервіс» за 2020-2022 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020р.	2021р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	44	54	49	5	-5
Вартість активів, тис. грн.	43616	46734	47358	3742	624
Витрати, тис. грн.	41213	48110	24289	-16924	-23821
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23842	26661	26547	2705	-114
Власний капітал, тис. грн.	30291	30345	30394	103	49
Рентабельність активів, %	0,10	0,12	0,10	0,00	-0,01
Рентабельність витрат, %	0,11	0,11	0,20	0,09	0,09
Рентабельність продукції, %	0,18	0,20	0,18	0,00	-0,02
Рентабельність власного капіталу, %	0,15	0,18	0,16	0,02	-0,02

*Джерело: статистична звітність підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.8, ми прийшли до наступних висновків:

- власний капітал у 2020 році складав 30291 тис. грн. У наступному році він збільшився і становив 30345 тис. грн. У 2022 році даний показник збільшився на 49 тисяч, а саме до 30394 тис. грн.;

- на ТОВ «Укрпромсервіс» має місце тенденція щодо скорочення витрат. За період, що аналізується, витрати зменшились на 16924 тис. грн. у 2020 р. і на -23821 тис. грн. у 2021 р. в порівнянні з 2022 роком.;

- найвищий обсяг реалізації продукції ТОВ «Укрпромсервіс» ми спостерігаємо у 2021 році.

Чистий прибуток підприємства збільшився на 5 тис. грн. у 2020 р., та зменшився у 2021 на 5 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком.

Таким чином, проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Укрпромсервіс», слід зазначити, що його фінансовий стан є задовільним. Товариство є прибутковим. У ТОВ «Укрпромсервіс» відсутні довгострокові зобов'язання. Існує тенденція до зменшення власних оборотних коштів, але власний капітал має тенденцію до збільшення.

2.3. Оцінка наявної системи управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс»

Система управління персоналом на ТОВ «Укрпромсервіс» – одна із ключових елементів, яка визначає ефективність роботи з працівниками. Звичайно, що ТОВ «Укрпромсервіс» велика компанія, і тим більше ми працюємо зі самою системою, а не з окремими співробітниками.

Відповідно від часу існування ТОВ «Укрпромсервіс» - еволюціонує і його система управління персоналом. Вже на першому році існування ТОВ «Укрпромсервіс» створили службу по персоналу функціонального типу. На третьому стабільному етапі розвитку підприємства розробили стратегію управління персоналом, активно розробляли корпоративну ідеологію ТОВ «Укрпромсервіс» та остаточно сформувалась система управління персоналом. На четвертому етапі, на якому перебуває ТОВ «Укрпромсервіс» зараз, активного розширення та зросту вже сформована система управління персоналом повноцінно функціонує.

Система управління персоналом на ТОВ «Укрпромсервіс» передбачає складну організаційну структуру кадрової служби, чітко визначену стратегію розвитку компанії в цілому та персоналу зокрема.

Служба управління персоналом покликана забезпечити більш повне сполучення інтересів робітників з інтересами організації, підвищення їхньої зацікавленості в рості ефективності праці і поліпшення кількісних і якісних його показників. Одночасно служба управління персоналом стежить за ростом кадрів, їхньою підготовкою до постійно мінливих умов виробництва.

Крім того, система управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» забезпечує підприємство наступним:

- допомагає підприємству уникнути людинозалежності, що робить його більш залежним від свого персоналу;
- забезпечує взаємозамінність співробітників та створення якісного кадрового внутрішнього і зовнішнього резерву;
- створює умовно дешеву та швидку систему адаптації персоналу;
- створює умови для самостійного функціонування системи управління персоналом.

Також, система управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» виявляє «баласт» співробітників, допомагає крищим співробітникам вибудовувати свою роботу та встановлює ефективні межі контролю над персоналом.

Ефективне управління персоналом є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці, стратегія управління персоналом в ТОВ «Укрпромсервіс» – відсутня, що сприяє погіршенню його становища в динамічному середовищі. Це можна пояснити насамперед намаганням керівництва швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення старих управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління персоналом, а також незнанням і нерозумінням його суті, принципів, методів і прийомів управління.

Форми не ефективного управління персоналом в ТОВ «Укрпромсервіс», проявляються у двох аспектах (рис. 2.2).

Дані аспекти проявляються завдяки причинам, які характерні для вітчизняних підприємств, а саме: незнанням керівними кадрами основ стратегічного управління персоналом та інтуїтивним підходом до вибору

стратегії. Причому це властиво досвідченим керівникам, котрі багато часу працювали на керівних посадах, мають широкі ділові зв'язки, добре орієнтуються в ситуаціях безпосереднього оточення і досконало знають можливості потенціалу свого підприємства.

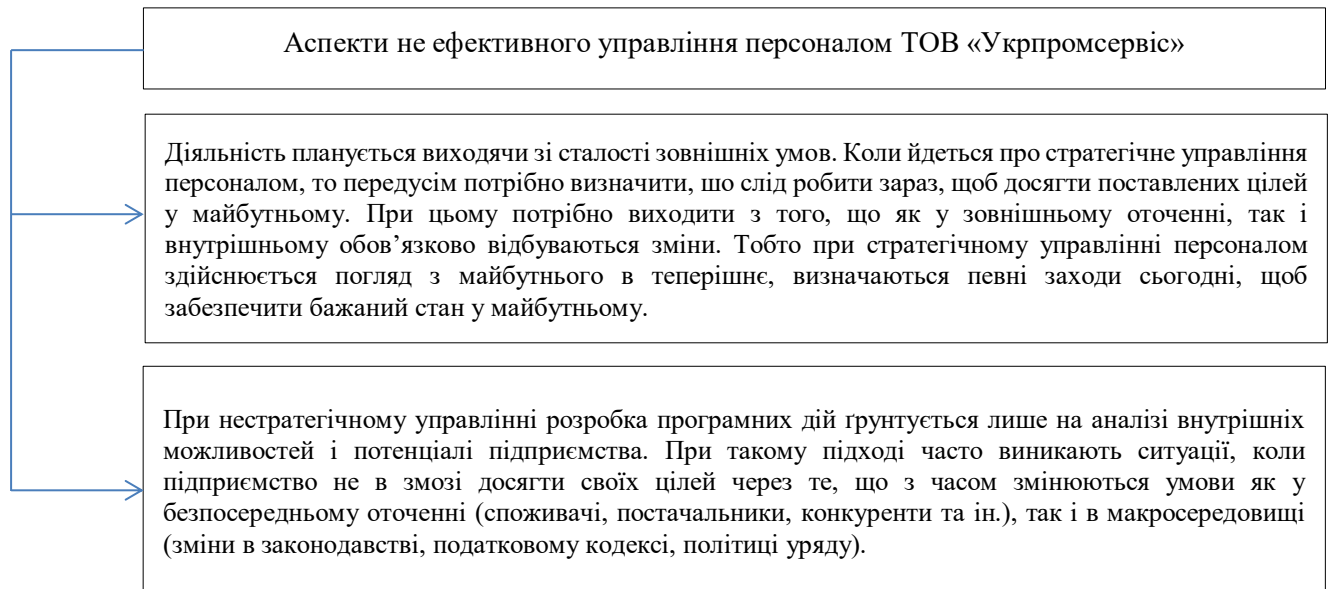


Рис. 2.2. Аспекти не ефективного управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс»*

Джерело: опитування керівництва та персоналу підприємства

Структуру механізму організації процесу формування та реалізації системи управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» показано на рис. 2.3

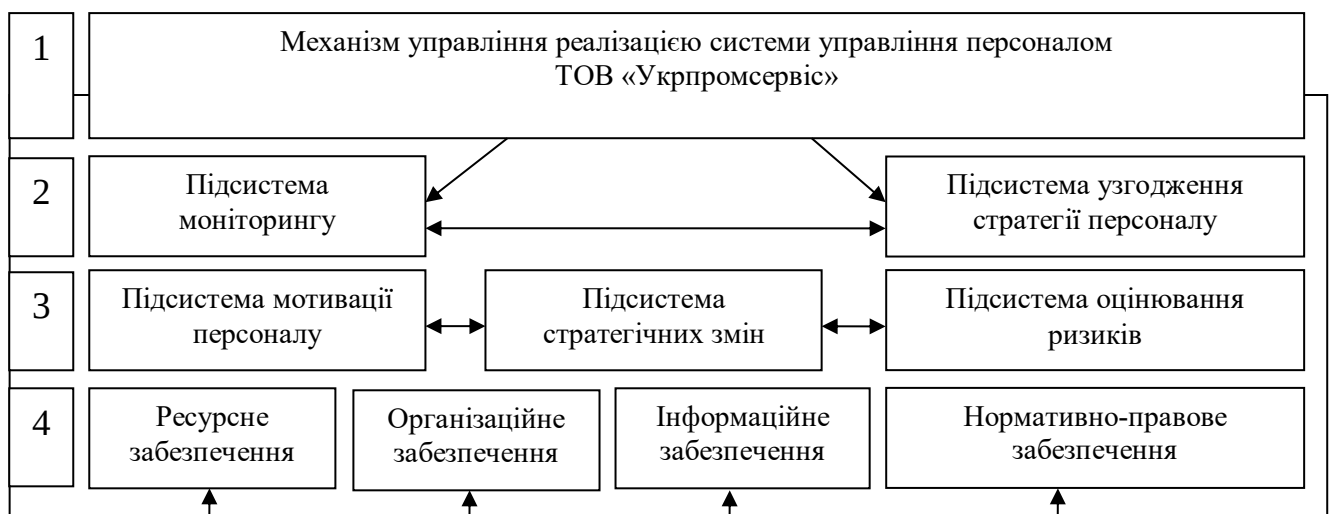


Рис. 2.3. Структура механізму організації процесу формування та реалізації системи управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс»*

Джерело: опитування керівництва та персоналу підприємства

Таким чином, можемо зробити висновок, що механізм організації процесу формування та реалізації системи управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» має блочну структуру, а кожний з блоків – різне завдання та результат дії.

Підготовчий блок покликаний сформувати програмно-цільову та ресурсну базу управління реалізацією стратегії шляхом декомпозиції стратегічних цілей розвитку ТОВ «Укрпромсервіс» на сукупність тактичних й оперативних завдань та забезпечити їх вирішення необхідними ресурсами.

В межах базового блоку механізму вирішуються завдання організаційно-структурного та нормативно-правового характеру. Його мета – сформувати структуру управління реалізацією стратегії управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» шляхом визначення функцій і робіт для реалізації стратегічних, тактичних й оперативних завдань, встановлення суб'єктів їх виконання, формування стосунків між суб'єктами, відображення всіх організаційних змін у нормативно-правовій базі управління підприємством.

Третій – виконавчий блок – орієнтований на забезпечення суб'єктів управління адекватним їх функціям і місцю в структурі управління набором управлінських технологій, а також інформаційними, методичними та матеріально-технічними умовами для розробки та реалізації управлінських рішень. Розглянуті три блоки послідовно пов'язані між собою.

Основною метою четвертого блоку – блоку моніторингу – є спостереження за результатами роботи створеного механізму. Його завдання полягає у відстеженні збалансованості елементів організації управління реалізацією стратегії управління персоналом, як усередині кожного з трьох розглянутих блоків, так і блоків елементів між собою. Тому блок моніторингу пов'язаний з іншими блоками механізму прямим і зворотним зв'язком, що надає механізму організації управління реалізацією стратегії ТОВ «Укрпромсервіс» циклічний характер функціонування.

Отже, основними проблемами у сфері стратегічного управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» є: недостатній рівень підготовки персоналу

у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, брак фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу ТОВ «Укрпромсервіс», пониження ролі персоналу в товаристві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом, недостатня гнучкість організаційної структури управління, недосконалість стилю і методів управління персоналом, недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, нерозвиненість корпоративної культури ТОВ «Укрпромсервіс».

РОЗДІЛ III

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «УКРПРОМСЕРВІС»

3.1. Концептуальні положення реформування системи управління персоналом

Для ТОВ «Укрпромсервіс» характерним є ряд проблем управління персоналом, які, на наш погляд, можна мінімізувати завдяки заходам комплексного характеру (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» та необхідні зміни

Проблеми	Необхідні зміни
1. Формалізація вимог	– надання більшої автономії щодо формування штатів окремим структурним підрозділам та відділам; – надання переваги досвіду роботи порівняно з формальними вимогами
2. Нееквівалентний розподіл заробітної плати	– переглянути систему преміювання з тим, щоб преміальний фонд не перевищував 30% фонду заробітної плати; – оплату праці прив'язати до ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) – KPI; – розмір ставок заробітної плати всередині установи має формуватися на принципах гармонізації
3. Орієнтація відділів управління кадрами на контроль за дотриманням формальних ознак	– перетворення відділу кадрів у HR-підрозділ
4. Жорсткі режими роботи	– впровадження гнучких графіків роботи
5. Відсутність можливостей для використання термінових контрактів	– формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади

Управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» здійснюється із використання функціональних підсистем, зокрема: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування

персоналу; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір і застосування організаційних структур управління.

Функціонування будь-якої із перелічених підсистем на ТОВ «Укрпромсервіс» може забезпечувати, як окремий управлінський підрозділ так і кілька підрозділів або окремі особи на які покладено зазначені функції (для малих підприємств), від прийняття рішень яких залежить ефективність функціонування підприємства в цілому та забезпечення добробуту співробітників.

Постійні зміни зовнішнього середовища та зростаюча роль нематеріальних активів, що зумовлені прискоренням інноваційного циклу, спричинили необхідність гнучкого управління бізнесом, а як наслідок – зміну вимог до кадрового складу ТОВ «Укрпромсервіс» та технологій управління персоналом.

Технології управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу.

Для початку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та їх характеристику наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Технології підбору персоналу ТОВ «Укрпромсервіс»

Назва	Характеристика
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ; мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом; реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі)
Системи відслідковування кандидатів (ATS)	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать, тощо
Хедхантинг	Підбір персоналу висококваліфікованих спеціалістів з унікальними компетенціями
Гейміфікація у рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Аутстафінг	це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдер
Інтернет сорсінг	Підбір кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю

Поряд із традиційними методами мотивації персоналу можуть використовуватися сучасні технології управління ТОВ «Укрпромсервіс», які наведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Технології мотивації персоналу ТОВ «Укрпромсервіс»

Назва	Характеристика
Метод МВО (management by objectives – управління за цілями)	Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben (Compensation & Benefits – компенсації та пільги)	Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що їм належать
KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності)	Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками
Pay for Performance (плата за виконання)	Винагорода (заробітна плат, комісійні, премії, тощо) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (виконаних робіт, планових показників, тощо)
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу для ТОВ «Укрпромсервіс», які наведемо у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Технології навчання та розвитку персоналу ТОВ «Укрпромсервіс»

Назва	Характеристика
Кейс Стаді	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим масивом інформації, можливості змодельовати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистісного й творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату
Модель навчання ISA (income share agreement)	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі та у строки, встановлені у договорі)
Тренінг	Метод інтенсивного навчання із використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок
Самонавчання	Це форма освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду

Технології оцінки персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Технології оцінки персоналу ТОВ «Укрпромсервіс»

Назва	Характеристика
360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення чи відповідає певний співробітник займаній посаді. Етапи проведення методу «360 градусів»: 1) підготовка – формування опитувальника, визначення оточення співробітника, які братимуть участь в дослідженні; 2) введення – проведення консультацій з опитуваними з метою пояснення цілей і методики дослідження; в) опитування учасників – безпосереднє проведення опитування, визначення результатів, і складання звіту; 3) зворотній зв'язок – проводиться із співробітниками, що брали участь в опитуванні. Варто залучити досвідченого експерта з метою забезпечення ефективного зворотного зв'язку.
Матриця RACI	Методика розподілу повноважень та ролей у бізнес-процесах, яка допомагає проаналізувати розподіл повноважень та відповідальності RACI – це абревіатура, яка включає чотири ролі: 1) responsible – відповідальний за роботу; 2) accountable – відповідальний за результат; 3) consulted – консультант; 4) informed – поінформований (хто в курсі прийнятих рішень та виконання завдання).
Онлайн-система SHLTOOLS	За її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників.
Таємний покупець	Така технологія використовується з метою визначення, чи персонал магазину (супермаркету, тощо) дотримується визначених стандартів (доброзичливості, швидкості обслуговування, чистоти, тощо).
Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно у потрібній послідовності перевірити, і складається з максимально простих, точних і лаконічних дій.
Performance review (огляд продуктивності)	Підхід щодо оцінки персоналу, який дозволяє виміряти продуктивність кожного співробітника. Традиційно Performance Review складається з: 1) self review – безпосередньо оцінка співробітника, з метою визначення, що корисного він зробив для організації та для свого відділу за певний період; 2) зворотного зв'язку колег та керівників – за допомогою імпульс-опитувань та опитувань 360; 3) складання рейтингів за професійними навичками, активністю, залученістю до процесів організації, вкладом у прибуток, тощо; складання індивідуального плану розвитку на наступний рік, квартал чи інший період.

Представлені у таблицях 3.1-3.4 технології, значно розширюють можливості менеджменту ТОВ «Укрпромсервіс» у контексті підвищення гнучкості управління персоналом в сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання у відповідності до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, які б дозволяли

зробити процес управління персоналом більш ефективним та оперативним.

Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури ТОВ «Укрпромсервіс» – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс», на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від менеджменту використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності ТОВ «Укрпромсервіс».

3.2. Удосконалення підсистеми оцінки та навчання персоналу ТОВ «Укрпромсервіс»

ТОВ «Укрпромсервіс» здійснює свою діяльність з метою досягнення цілей, які є стратегічними для підприємства. Ступінь, в якій мірі ці цілі реалізовані відображає, наскільки ефективним є підприємство, тобто наскільки ефективно воно використовує ресурси.

Зрозуміло, що основна увага при досягненні цілей ТОВ «Укрпромсервіс» завдяки зусиллям компетентного і професійного персоналу. Тому підприємство стикається із завданням утримання та збереження робочих місць «експертів у бізнесі» та звільнення тих працівників, чиї заходи є найменш ефективними. Цього можна досягти шляхом регулярної систематизації оцінки персоналу та потреби в навчанні на основі:

- вимоги чи рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників виробничих відділів керівництвом підприємства;

– рекомендації щодо навчання працівників, які складаються за результатами атестації працівника і фіксуються в індивідуальних планах розвитку співробітників;

– пропозиції щодо навчання, що надійшли від працівників структурних підрозділів ТОВ «Укрпромсервіс» під час періодичного визначення потреби в роботі з працівниками, обґрунтована виробничою необхідністю.

При визначенні потреб у навчанні ТОВ «Укрпромсервіс» слід приділити увагу за такими основними напрямками (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Основні напрямки навчання персоналу ТОВ «Укрпромсервіс»

(авторська розробка)

- 1) підготовка керівних і керівних кадрів;
- 2) створення резерву керівників шляхом навчання майбутніх працівників;
- 3) програма стажування за кордоном;
- 4) оцінка персоналу;
- 5) планування кар'єри;

- 6) цільова підготовка молодих спеціалістів та профорієнтація;
- 7) навчання та атестація залученого персоналу у міжнародних проектах;
- 8) підготовка наукових кадрів;
- 9) навчання працівників.

Керівництво ТОВ «Укрпромсервіс» має розуміти, т.к економічні обставини не дозволяють компанії найняти нових співробітників і збільшити свій штат, цьому питанню слід приділяти достатню увагу. Тому керівництво має створити сприятливі умови до навчання та підвищення кваліфікації, оскільки від цього залежить продуктивність, якість продукції, економія матеріалів та ресурси.

Механізм управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» складається з трьох основних компонентів, які є:

- управління навчанням і формуванням кадрів;
- управління розстановкою і переміщенням персоналу,;
- управління використанням персоналу.

Підготовка та формування менеджменту включає реалізацію соціально-демографічної політики, управління підбором персоналу, навчання персоналу.

Управління розміщенням і рухом персоналу містить розміщення персоналу в структурних підрозділах, дільниці, робочі місця, організація внутрішньовиробничого руху кадрів, організація професійно-якісного руху кадрів, організація службового переміщення керівних, інженерно-технічних та технічних працівників та службовці.

Управління персоналом є узагальненням управління науково-технічним прогресом, науковою організацією діяльності праці, економіка праці.

Нами представлено механізм управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» (рис. 3.2).

Один із важливих етапів ТОВ «Укрпромсервіс» управління персоналом – це оцінка та атестація персоналу. Наявність законодавчої бази для дослідження кадрів в компанії, а також описуючи її з різних позицій (кількісних і якісних), ми можемо оцінити цей персонал.

Персонал ТОВ «Укрпромсервіс» описаний рядом кількісних і якісних характеристик, які формуються в систему показників. Дослідивши та проаналізувавши ці характеристики, експерти зможуть визначити різні фактори впливу на персонал.

Тому оцінка персоналу є складним процесом, який можна розділити на кілька підпроцесів, наприклад,

розрахувати систему показників, що характеризують персонал підприємства;

порівняння окремих характеристик працівники з відповідними параметрами, вимогами, стандартами;

визначення впливу факторів, що впливають на чисельність персоналу.

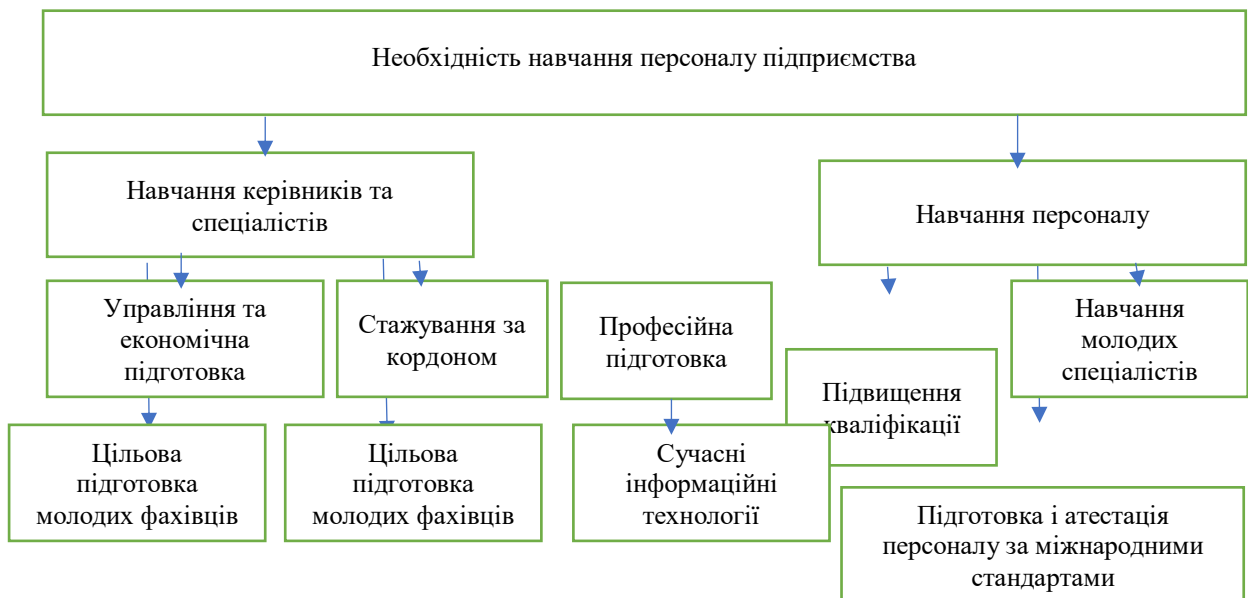


Рис. 3.2. Механізм управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс»
(розроблено автором)

Тому система показників, що характеризує весь персонал ТОВ «Укрпромсервіс» в цілому та за категоріями (робітники, керівники, спеціалісти, технічні службовці) можна поділити на такі групи:

чисельність персоналу підприємства (загальна, зокрема середньооблікова чисельність виробничих і непромисловий персонал);

структура промислово-виробничого персоналу за статтю (чоловіки, жінки);

віковий склад промислово-виробничого персоналу;

розподіл промислово-виробничого персоналу за стаж роботи (до 15 років і більше);

навчальний рівень промислово-виробничого персоналу;

кваліфікація працівників (розряд за єдиною тарифною сіткою);

рівень професійної підготовки (для тимчасових працівників, для керівників, професіоналів і спеціалістів, технічних працівників освіти та практики).

Порівняння окремих характеристик працівників підприємства з відповідними параметрами, вимогами, стандартами здійснюється на ТОВ «Укрпромсервіс» засобами оцінки персоналу та самооцінювання з виконанням орієнтаційної та стимулюючої функцій. Процес порівняння певних характеристик оцінювання включає кілька компонентів, а саме процедура оцінювання, зміст оцінювання, і метод оцінювання.

Процедура оцінки передбачає визначення місце проведення оцінювання, предмет оцінювання, порядок його проведення та періодичність його використання.

Змістом оцінювання є оцінка особистісного якості працівників та їх результативність. Метод оцінки полягає у визначенні та вимірюванні показників.

Оцінка базується на загальновизнаних принципах, а саме принципах об'єктивності, комплексності, систематичності (сталості), що дозволяє використання оцінки персоналу для найму та розстановки кадрів нових працівників; прогнозування просування працівників; раціоналізація методів і способів роботи; побудова ефективності системи мотивації праці; оцінка ефективності роботи окремих працівників і персоналу.

Комплексна оцінка персоналу на місці широко використовується система, яка дає можливість кількісно визначити найбільш суттєві характеристики за допомогою балів. Оцінка персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» визначається

оцінкою персоналу, тобто обох - кожного працівника і колективу в цілому. Ця оцінка доповнює повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства, галузі та дає можливість приймати управлінські рішення щодо покращення функціонування підприємства чи підкомплексу.

Заохочує оцінка персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» спеціалістів і керівників підприємства для його ефективного використання та прибуткового функціонування, результатом чого є необхідність вивчення ефективного використання кадрів і взагалі управління ТОВ «Укрпромсервіс».

Таким чином, концептуальний механізм управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» є складним процесом, що залучає всіх працівників підприємства до різних ступенів, але з однією метою – ефективне зростання всюди (для підприємства, звичайно, фінансова і економічне зростання, а для працівників – кар'єрно-вигідне).

Особливості фінансування системи управління розвитком персоналу в ТОВ «Укрпромсервіс» залежить від багатьох мікро-, мезо-, макрофакторів, а також глобальних факторів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямках визначення, балансування та таргетування структури витрат.

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом – це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Питання організаційного проектування системи управління персоналом починає бути актуальним лише на середніх та великих підприємствах та під час стадій життєвого циклу – зростання та зрілості. Оскільки система передбачає складну організаційну структуру кадрової служби, чітко визначену стратегію розвитку компанії в цілому та персоналу зокрема.

2. Система управління персоналом є досить складною незважаючи на обсяги діяльності підприємства, розміри чи форми власності. Так, найбільш типовою є система управління персоналом представлена вітчизняним науковцем Д.О. Корсаков, який виокремив у ній 9 основних підсистем.

Кожна підсистема має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності.

Розглядаючи набір цілей системи управління персоналом, можна виділити такі категорії: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні.

Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом різноманітні, як і функції. Все залежить від масштабу підприємства в якому реалізується система управління персоналом.

3. Об'єктом дослідження нами було обрано вітчизняне підприємство ТОВ «Укрпромсервіс», яке знаходиться в м. Кропивницький.

ТОВ «Укрпромсервіс» - сучасна виробнича технологічна компанія, яка вже понад 15 років успішно працює на ринку гумотехнічних виробів, оперативно відгукуючись на його потреби і постійно розвиваючись.

На підприємстві існує тенденція до зменшення кількості персоналу. За період, що аналізується, кількість персоналу зменшилася на 27 осіб, переважно за економічних причин. Скорочення відбулися як серед управлінського персоналу, так і серед виробничого. Управлінський персонал за період, що аналізується, зменшився на 6 осіб. Негативною тенденцією є зменшення виробничого персоналу на 21 осіб через політику скорочення витрат шляхом урізання кількості виробничого персоналу.

4. Чистий дохід від реалізованої продукції у 2022 році склала 26547 тис. грн., що на 2705 тис. грн. більше ніж у 2020 році та на 114 тис. грн. менше ніж у попередньому 2021 році. Це безпосередньо вплинуло на зміни чистого прибутку, який у 2020 році становив 44 тис. грн., у 2021 році чистий прибуток становив 54 тис. грн. та у 2022 році зменшився до 49 тис. грн. та свідчить про не значне погіршення стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрпромсервіс». Також можна сказати про відсутність будь-яких збитків на аналізованому підприємстві на протязі всього аналізованого періоду.

Проаналізувавши господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Укрпромсервіс», слід зазначити, що його фінансовий стан є задовільним. Товариство є прибутковим. У ТОВ «Укрпромсервіс» відсутні довгострокові зобов'язання. Існує тенденція до зменшення власних оборотних коштів, але власний капітал має тенденцію до збільшення.

5. Відповідно від часу існування ТОВ «Укрпромсервіс» - еволюціонує і його система управління персоналом. Вже на першому році існування ТОВ «Укрпромсервіс» створили службу по персоналу функціонального типу. На третьому стабільному етапі розвитку підприємства розробили стратегію управління персоналом, активно розробляли корпоративну ідеологію ТОВ «Укрпромсервіс» та остаточно сформувалась система управління персоналом. На четвертому етапі, на якому перебуває ТОВ «Укрпромсервіс» зараз, активного розширення та зросту вже сформована система управління персоналом повноцінно функціонує.

Основними проблемами у сфері стратегічного управління персоналом ТОВ «Укрпромсервіс» є: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, брак фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу ТОВ «Укрпромсервіс», пониження ролі персоналу в товаристві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом, недостатня гнучкість організаційної структури управління, недосконалість стилю і методів управління персоналом, недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, нерозвиненість корпоративної культури ТОВ «Укрпромсервіс».

6. Для ТОВ «Укрпромсервіс» характерним є ряд проблем управління персоналом, які, на наш погляд, можна мінімізувати завдяки заходам комплексного характеру.

Постійні зміни зовнішнього середовища та зростаюча роль нематеріальних активів, що зумовлені прискоренням інноваційного циклу, спричинили необхідність гнучкого управління бізнесом, а як наслідок – зміну вимог до кадрового складу ТОВ «Укрпромсервіс» та технологій управління персоналом.

Технології управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу. Нами було запропоновано технології управління персоналом за всіма вище зазначеними категоріями.

7. Нами визначено основні напрямки навчання персоналу ТОВ «Укрпромсервіс». та механізм управління персоналом.

Комплексна оцінка персоналу на місці широко використовується система, яка дає можливість кількісно визначити найбільш суттєві характеристики за допомогою балів. Оцінка персоналу ТОВ «Укрпромсервіс» визначається оцінкою персоналу, тобто обох - кожного працівника і колективу в цілому. Ця оцінка доповнює повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства, галузі та дає можливість приймати управлінські рішення щодо покращення функціонування підприємства чи підкомплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Assessment of the Effectiveness of the Strategic Management System of Investment Activities of Companies / O. Potyshniak, L. Dobuliak, V. Filippov, Y. Malakhovskyi, O. Lozova // *Academy of Strategic Management Journal*. Articles in issue: 4. Volume: 18. Month: August. Year: 2019. p. 1-5 URL: <https://www.abacademies.org/articles/Assessment-of-the-Effectiveness-of-the-Strategic-Management-System-of-Investment-Activities-of-Companies-1939-6104-18-4-408.pdf> (дата доступу: 19.03.2023)
2. Get To Know The Social Media Trends. 2022. URL: <https://web.archive.org/web/20220804195927/> (дата звернення: 01.04.2022).
3. Howe N., Strauss W. Generations: the history of America's future 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 538 p.
4. Jooss S., Burbach R., Ruël H. Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry. Emerald Publishing Limitedю 2021. P. 1-7. URL: https://www.academia.edu/49604118/Talent_Management_Innovations_in_the_International_Hospitality_Industry (дата звернення: 02.11.2022)
5. Jooss S., Burbach R., Ruël H. Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry. Emerald Publishing Limitedю 2021. P. 1-7. URL: https://www.academia.edu/49604118/Talent_Management_Innovations_in_the_International_Hospitality_Industry (дата звернення: 02.11.2022)
6. Nieves J., Quintana A. Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*. 2020. Vol. 18, No. 1. P. 72-83. URL: <https://www.jstor.org/stable/26366557> (дата звернення: 28.10.2022)
7. Praveen Kumar Tomar. Innovative Human Resources Practices in Hotel Industry. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*. 2021. Volume 08. Issue: 04. P. 822-826. URL: <https://www.irjet.net/archives/V8/i4/IRJET-V8I4165.pdf> (дата звернення: 03.11.2022)

8. SIGNIFICANCE OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS FOR EFFICIENT MANAGEMENT BY ENTERPRISE / О.В. Лозова, І.В. Липська // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Univsum View».- Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2018. С. 233-234 URL: <
https://drive.google.com/drive/folders/1D_1at3FaAX9iazFFuVN4dkb7C1DgB4Qk

9. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. The International Journal of Human Resource Management. 2021. Vol. 5. № 2. P. 267–299.

10. Бакуменко В.Д., Дудник О.В., Смігунова О.В. Функціональний зміст моделі процесу науково обґрунтованого державного управління. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2020. №. 191. С. 19-27.

11. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. № 5(25). С. 77–82.

12. Босак О.З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, 182 майбутнє : монографія. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. редактор І.А. Грицяк. Київ : К.І.С., 2021. 240 с.

13. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2022. 212 с.

14. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2021. № 1 (33). С. 33-42.

15. Волянська-Савчук Л.В., Царук В.Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Бізнес-навігатор. 2020. № 2 (45). С. 189-196.

16. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. ч. 1. с. 64–69.
17. Гримблат С.О., Воронов М.В. Стратегия управления персоналом. К.: Ника-центр, 2004. 190 с.
18. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 36. С. 109–113.
19. Гугул О.Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. Економічний аналіз. 2014. № 3. С. 21-29.
20. Гудько А. В., Лозова О. В. Кооперативне навчання як засіб формування креативності у майбутніх менеджерів // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2020 рік (м. Полтава, 30-31 березня 2021 р.) : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ, 2021. Ч. 2. 401 с (75-77 с). URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10759/1/2021-%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BC%D1%8E%D0%BE%D0%BD%2030-31%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%8F%20%D1%872-72-74.pdf>
21. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 26.11.2022).
22. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37-41.
23. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.

24. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне: НУВГП, 2022. 408 с.

25. Інтелектуальний потенціал як фактор розвитку національної економіки / О.В. Лозова // Суспільство, економіка та економічна наука в XXI столітті: зб. матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 квіт. 2017 р./М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; редкол.: В.І. Кириленко (голова)[та ін.].-Київ: КНЕУ, 2017.-С. 157-159. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/Polecodept/conference-papers.pdf

26. Інтелектуальні ресурси: сутність, місце й роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства / О.В. Лозова, В.А. Шкіль // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: «Економічні науки». Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. № 3 (88). С. 53-57 URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1497> (дата доступу: 19.03.2023)

27. Інтелектуальні ресурси: сутність, місце й роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства / О.В. Лозова, В.А. Шкіль // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: «Економічні науки». - Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. № 3 (88). С. 53-57 URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1497>

28. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3. С. 111–115.

29. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. Економіка та суспільство, 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>

30. Кустріч Л.О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2020. 504 с.

31. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 95-98.

32. Лозова О.В, Литвиненко С.П., Немцу І.В. Управління адаптацією працівника в трудовому колективі на підприємстві в сучасних умовах господарювання // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств : XII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених та студентів : Тези доповідей. Дніпро, 25 березня 2021 року. Д.: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021, С. 146-149
file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%A5%D0%86%D0%86%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_2021+.pdf

33. Лозова О.В. Процес формування інтелектуального потенціалу підприємства // Соціально-економічні та правові чинники розвитку національної економіки України: облікові, аналітичні та контрольні аспекти в сучасних умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (м. Полтава, 22 листопада 2018 року). - Полтава : ПУЕТ, 2018. - 345 с. (С. 307-309) URL:
<http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/9906/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%9E.%D0%92..pdf>

34. Лозова О.В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання // Український журнал прикладної економіки, 2017. с. 37-45. URL:
<http://library.tneu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/ukrainskyy%20zhurnal%20prykladnoi%20ekonomiry/2017/%D1%82%D0%BE%D0%BC2%20%E2%84%964.pdf>

35. Лозова О.В. Управління ресурсами компанії у проектах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. № 5 (90). С. 67-72 URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1515>

36. Лозова О.В., Дороніч В.М. Інноваційна діяльність підприємства // ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів аспірантів та молодих вчених. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк. 2019 р. с. 626-628 <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17120/1/Lozova%20626-628.pdf>

37. Лозова О.В., Кухманський Д. Стратегії та моделі управління персоналом торговельних підприємств // Сучасне матеріалознавство та товарознавство: теорія, практика, освіта: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12-13 березня 2020 року, м. Полтава).- Полтава: ПУЕТ, 2020.-234 с. С. 150-152 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9617/1/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9A%D1%83%D1%85.pdf>

38. Лозова О.В., Перерва В. Бірюзові організації в Україні та світі // ``АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТОВАРОЗНАВСТВА``. ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ХЛІІ Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2018 рік. Частина 2. С. 105-107 <http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8809/1/14.%20%D0%A1.%20105-107.pdf>

39. Лозова О.В., Сєдаков М. Якість життя населення, як інструмент підвищення інвестиційної привабливості країни // Вісник Черкаського університету. (Серія «Економічні науки»), 2018. No 3. с. 47-53 URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2993/3154>

40. Лозова О.В., Сосян М.М. Особливості формування кадрового потенціалу в умовах війни // *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2022 р., Луцьк: ЛНТУ, 2022. 476 с. С. 260-261* Репозитарій: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12596>

41. Лозова О.В., Топчій А.О. Система управління персоналом підприємства // Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації : матеріали Міжнародної науково-практична інтернет конференції 27 лютого 2023 р. / Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова. Харків, 2023. 394 с. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3045/2881>

42. Мартин О.М., Сліпак Р.М. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення // VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21-23, Budapest, Hungary. 2022. Pp. 68-70.

43. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440-443.

44. Масляник І.А., Лозова О.В. Управління соціальним розвитком підприємства // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 р.): у 2 ч., ч. 2.-Полтава: ПУЕТ, 2020.-343 с. С. 18-20 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9092/1/18-20.pdf>

45. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

46. Мостенська Т.Л., Сокольвак Я.Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. С. 52–59.

47. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 4. № 1. С. 64–72.

48. Омеляненко, Т.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Т.В. Омеляненко. К.: КНЕУ, 2009. 478, [2] с.
49. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,93 мб). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
50. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
51. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.
52. Розвиток творчого мислення студентів у процесі дистанційного вивчення економічної теорії / О.В. Лозова // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Дистанційна освіта: забезпечення доступності та неперервності освіти впродовж життя («E-LEARNING AND UNIVERSITY EDUCATION-2017»)). Тези доповідей. Частина 1. (м. Полтава, 9-10 лютого 2017 року). Полтава : ПУЕТ, 2017. с. 142-144 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5732/1/%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%95%D0%9B%D0%A3%D0%95%202016.pdf>
53. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). с. 226–235.
54. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. Молодий вчений. 2022. № 2(78). С. 360–363.
55. Старченко Г.В. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Київ : Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.
56. Тертична Л. І., Рогач А. Р. Хедхантинг як перспективна технологія пошуку висококваліфікованого персоналу. Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали XV Міжнарод. наук.-практ. конф.,

Київ, 23-24 квітня 2021 р.: тези доп. Київ: НУХТ, 2021. 140 с. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/30926/1/23-24_04_19.pdf

57. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник / О.О.Трут. К.: Академвидав, 2013. 348 с.

58. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 194 с.

59. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. с. 205-208.

60. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Креативність як найбільше конкурентна перевага майбутніх менеджерів // *Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. (Серія «Економічні науки»), № 3 (99), 2020 р. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1721> (дата доступу: 19.03.2023)

61. Якимова З.В., Масилова М.Г. Поколение Z как потенциальный сегмент. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. № 4. С. 341-345.

62. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2022 р. Болгарія: Access Press, 2022. С. 257-262.