

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту
та публічного управління
Кафедра менеджменту

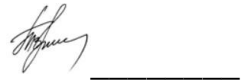
Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи магістра
на тему:

«Запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні в контексті використання в умовах компаній країн, що розвиваються»

Виконав: студент 2 курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Панов К. _____ 

Керівник Колосов А.М. _____ 

Рецензент Тринчук В.В. _____ 

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі магістра немає запозичень з
праць інших авторів без відповідних
посилань*

Панов К.О. _____ 

Полтава - 2026 року

**ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»**

**Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту
та публічного управління**

Кафедра менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»

(шифр і назва)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Зайцева Л.О.

L. Zaytseva

“ _____ ” _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Панову Костянтину

1. Тема роботи: **Запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні в контексті використання в умовах компаній країн, що розвиваються**

Керівник роботи: Колосов А. М., д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20 _____ року № _____.

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Питання теорії і практики запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні діяльністю підприємств. Розділ 2. Характеристика ТОВ «МІО-КОМ» і аналіз його діяльності. Розділ 3. Пропозиції щодо запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні діяльністю підприємств в контексті використання досвіду в країнах, що розвиваються

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Ілюстративні матеріали, що розкривають суть і особливості запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні діяльністю підприємств. Схеми і таблиці, що розкривають суть питань, які розробляються при запровадженні технологій HR-менеджменту. 2. Ілюстративні матеріали, що розкривають характеристику підприємства ТОВ «МІО-КОМ» і його діяльність на ринку. Схема організаційної структури підприємства, ілюстрація матеріалів стосовно управління його діяльністю. Табличні матеріали представлення результатів аналізу фінансово-економічних показників підприємства. 3. Ілюстративні матеріали, що розкривають пропозиції щодо запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні **персоналом** підприємств.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та Посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Колосов А. М.		
Розділ 2	Колосов А. М.		

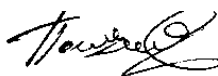
Розділ 3	Колосов А. М.		
----------	---------------	--	--

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2025	
2	Формування тематики дослідження.	10 вересня 2025	
3	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми дипломної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2025	
4	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2025	
5	Подання теоретичної частини дипломної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об'єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	15 жовтня 2025	
6	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини дипломної роботи на друге читання.	1 грудня 2025	
7	Подання практичної частини дипломної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань дипломної роботи.	10 грудня 2025	
8	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	20 грудня 2025	
9	Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації	
10	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації	
11	Подання дипломної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку та рецензії.	За два тижні до державної атестації	
12	Подання на кафедру остаточного варіанта дипломної роботи, переплетеного та підписаного студентом, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації	

Студент _____
(підпис)



_____ Панов К.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

А. Колосов

(прізвище та ініціали)

Колосов А. М.

РЕФЕРАТ

Текст 95 стор., 11 рис., 19 табл.

Управління персоналом, технології HR-менеджменту, організаційна культура підприємств, кадрова політика підприємств, підвищення кваліфікації працівників, атестація персоналу, компанії країн, що розвиваються

Розглянуто актуальні питання запровадження в управління персоналом підприємств технологій HR-менеджменту як в Україні, так і в компаніях країн, що розвиваються. Показано, що в Україні процесу розповсюдження HR-менеджменту передував етап розвитку організаційної культури та запровадження окремих технологій HR-менеджменту стосовно підвищення кваліфікації працівників, які є актуальними для компаній країн, що розвиваються.

Подано характеристику ТОВ «МІО-КОМ» та його діяльності на ринку продажу товарів хімічного виробництва. Представлено організаційну структуру підприємства, особливості управління ним та результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Представлено пропозиції щодо запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «МІО-КОМ», актуальних також для країн, що розвиваються, зокрема, визначено схему формування спектрів технологій HR-менеджменту, актуальних для підприємств України, країн, що розвиваються. Подано пропозиції в частині вдосконалення кадрової політики підприємств, планування підвищення кваліфікації їх персоналу, його атестації та визначення кваліфікаційних вимог для посад, які займають працівники.

Анотація

Розглянуто актуальні питання запровадження в управління персоналом підприємств технологій HR-менеджменту як в Україні, так і в компаніях країн, що розвиваються. Показано, що в Україні процесу розповсюдження HR-менеджменту передував етап розвитку організаційної культури та запровадження окремих технологій HR-менеджменту стосовно підвищення кваліфікації працівників, які є актуальними для компаній країн, що розвиваються.

Подано характеристику ТОВ «МІО-КОМ» та його діяльності на ринку продажу товарів хімічного виробництва. Представлено організаційну структуру підприємства, особливості управління ним та результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Представлено пропозиції щодо запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «МІО-КОМ», актуальних також для країн, що розвиваються, зокрема, визначено схему формування спектрів технологій HR-менеджменту, актуальних для підприємств України, країн, що розвиваються. Подано пропозиції в частині вдосконалення кадрової політики підприємств, планування підвищення кваліфікації їх персоналу, його атестації та визначення кваліфікаційних вимог для посад.

Ключові слова: управління персоналом, технології HR-менеджменту, організаційна культура підприємств, кадрова політика підприємств, підвищення кваліфікації працівників, атестація персоналу, компанії країн, що розвиваються

Abstract

The current issues of introducing HR management technologies into the personnel management of enterprises both in Ukraine and in companies in developing countries are considered. It is shown that in Ukraine the process of spreading HR management was preceded by the stage of developing organizational culture and introducing individual HR management technologies regarding the improvement of employee qualifications, which are relevant for companies in developing countries.

A description of LLC "MIO-KOM" and its activities in the market for the sale of chemical products is given. The organizational structure of the enterprise, the features of its management and the results of the analysis of the financial and economic indicators of the enterprise's activities are presented.

Proposals are presented for the introduction of HR management technologies into the personnel management of LLC "MIO-KOM", which are also relevant for developing countries, in particular, a scheme for forming the spectrum of HR management technologies relevant for enterprises in Ukraine and developing countries is determined. Proposals are presented in terms of improving the personnel policy of enterprises, planning the improvement of their personnel qualifications, their certification and determining the qualification requirements for the positions occupied by employees

Keywords: personnel management, HR management technologies, organizational culture of enterprises, personnel policy of enterprises, employee training, personnel certification, companies in developing countries

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ І ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Актуалізація проблем управління персоналом підприємств як підстава появи сучасного HR-менеджменту	9
1.2. Розвиток організаційної культури сучасних підприємств як базису формування сучасного HR-менеджменту	20
1.3. Шляхи підвищення кваліфікації працівників у межах сучасного HR-менеджменту	28
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА – ТОВ «МІО-КОМ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	37
2.1. Загальна характеристика підприємства – Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МІО-КОМ»	37
2.2. Аналіз системи управління ТОВ «МІО-КОМ»	45
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІО-КОМ»	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МІО-КОМ» У КОНТЕКСТІ ЇХ АКТУАЛЬНОСТІ ДЛЯ КОМПАНІЙ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ	65
3.1. Визначення технологій HR-менеджменту, актуальних для запровадження у ТОВ «МІО-КОМ» та компаніях країн, що розвиваються	65
3.2. Пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу	

ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються	72
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств, безперервний науково-технічний прогрес, зміна споживацьких уподобань споживачів та інші фактори спричиняють необхідність кожному підприємству у будь-якій галузі постійно розвиватися. Ніякі завдання з розвитку підприємства не можуть бути виконані без наявності фахового, високо кваліфікованого персоналу. Це означає, що будь-які процеси вдосконалення діяльності підприємств мають супроводжуватися вдосконаленням їх персоналу. Запроваджені на підприємствах сучасні форми і методи управління, організаційні структури, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин, не завжди досягають поставленої мети. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами. Саме розуміння цього завдання останніми роками привели до підсилення ролі персоналу та системи управління ним та його розвитком у межах нової науково-практичної дисципліни «HR-менеджмент» (аббревіатура від англійського «Human Resources», що означає «людські ресурси»).

Оскільки визнано, що ніяке підприємство не може залишатися економічно ефективним без постійного розвитку, то й розвиток людських ресурсів підприємства стає однією з актуальних задач підприємства будь-якого профілю або форми власності.

Сама категорія розвитку людських ресурсів не є настільки простою і сама є об'єктом наукового дослідження. Від розуміння самої суті розвитку людських ресурсів залежить, чи будь-які зміни на підприємстві символізують його розвиток на краще? З позицій теорії під розвитком розуміють, перш за все, як зміну будь-якого явища або процесу від простого до більш складного,

або від гіршого до кращого, або як сукупність змін, що призводять до появи нової якості, зміцнення системи, підсилення її здатності чинити опір негативному впливу з боку зовнішнього середовища.

Виходячи з цих міркування розвиток людських ресурсів означає нагальну необхідність вдосконалення усієї роботи з персоналом, що й породжує уявлення сучасної системи управління персоналом у вигляді HR-менеджменту, яким передбачається введення планування розвитку персоналу, приділення уваги до нових трендів у професійному наборі персоналу, формування колективу, забезпечення його згуртованості й соціального розвитку, запровадження систем оцінювання та атестація працівників та показників ефективності системи самого HR-менеджменту.

Проблема запровадження технологій HR-менеджменту розглянута на прикладі торгівельного підприємства ТОВ «МІО-КОМ». *Об'єктом* дослідження в роботі є підвищення кваліфікації працівників підприємств, а *предметом* – запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні персоналом підприємств у контексті використання компаніями країн, що розвиваються.

Робота складається з трьох розділів.

У розділі 1 розглянуто шляхи розвитку управління персоналом підприємств аж до появи нового напрямку в управлінні у вигляді нової науково-практичної дисципліни «HR-менеджмент».

У розділі 2 подається загальна характеристика підприємства ТОВ «МІО-КОМ» та його діяльності, аналіз системи управління ним, аналіз фінансово-економічних показників його роботи у динаміці за період останніх років.

У розділі 3 представлено пропозиції щодо запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «МІО-КОМ», актуальних також для країн, що розвиваються, зокрема, визначено схему формування спектрів технологій HR-менеджменту в світі, на підприємствах України, у ТОВ «МІО-КОМ» та в країнах, що розвиваються. Подано пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що

розвиваються у частині вдосконалення кадрової політики підприємств, планування підвищення кваліфікації їх персоналу, його атестації та визначення кваліфікаційних вимог для посад, які займають працівники.

РОЗДІЛ 1

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ І ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Актуалізація проблем управління персоналом підприємств як підстави появи сучасного HR-менеджменту

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств, безперервний науково-технічний прогрес, зміна споживацьких уподобань споживачів та інші фактори спричиняють необхідність кожному підприємству у будь-якій галузі постійно розвиватися. Ніякі завдання з розвитку підприємства не можуть бути виконані без наявності фахового, високо кваліфікованого персоналу. Це означає, що будь-які процеси вдосконалення діяльності підприємств мають супроводжуватися вдосконаленням їх персоналу. Запроваджувані на підприємствах сучасні форми і методи управління, організаційні структури, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин, не завжди досягають поставленої мети. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами. Саме розуміння цього завдання останніми роками привели до підсилення ролі персоналу та системи управління ним та його розвитком у межах нової науково-практичної дисципліни «HR-менеджмент» (аббревіатура від англійського «Human Resources», що означає «людські ресурси») [13].

Оскільки визнано, що ніяке підприємство не може залишатися економічно ефективним без постійного розвитку, то й розвиток людських ресурсів підприємства стає однією з актуальних задач підприємства будь-

якого профілю або форми власності.

Сама категорія розвитку людських ресурсів не є настільки простою і сама є об'єктом наукового дослідження. Від розуміння самої суті розвитку людських ресурсів залежить, чи будь-які зміни на підприємстві символізують його розвиток на краще? З позицій теорії під розвитком розуміють, перш за все, як зміну будь-якого явища або процесу від простого до більш складного, або від гіршого до кращого, або як сукупність змін, що призводять до появи нової якості, зміцнення системи, підсилення її здатності чинити опір негативному впливу з боку зовнішнього середовища.

Одночасно розвиток є проявом збільшення можливостей для задоволення потреб, досягнення цілей діяльності. У той же час розвиток означає визначає збільшення впорядкованості, узгодженості, найкращу взаємодію автономних частин у межах цілого, досягнення кращого поєднання елементів системи з метою покращення показників системи порівняно з показниками попереднього періоду.

Виходячи з цих міркування розвиток людських ресурсів означає нагальну необхідність вдосконалення усієї роботи з персоналом, що й породжує уявлення сучасної системи управління персоналом у вигляді HR-менеджменту, яким передбачається введення планування розвитку персоналу, приділення уваги до нових трендів у професійному наборі персоналу, формування колективу, забезпечення його згуртованості й соціального розвитку, запровадження систем оцінювання та атестація працівників та показників ефективності системи самого HR-менеджменту [14].

HR-менеджмент (Human Resources Management) у сучасному вимірі є комплексною функцією управління людськими ресурсами підприємств і організацій, яка охоплює питання найму, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу для досягнення цілей діяльності. Головною метою HR-менеджменту є забезпечити кожному співробітнику бути на своєму місці, працювати з високою продуктивністю та в комфортній, підтримуючій корпоративній культурі, яка веде до процвітання підприємства [13].

Основними питаннями HR-менеджменту є наступні [43].

Підбір та найм працівників: пошук, оцінка та залучення кваліфікованих талантів.

Адаптація людей до праці в конкретних умовах: інтеграція нових співробітників у команду та процеси.

Навчання та розвиток: організація професійного навчання, тренінгів, семінарів, професійний розвиток.

Мотивація та винагорода працівника: розробка систем мотивації (матеріальної та нематеріальної).

Оцінка ефективності праці: оцінка роботи працівників та їх компетенцій.

Корпоративна (організаційна) культура: побудова атмосфери довіри, підтримки та спільних цінностей. Головним суб'єктом HR-менеджменту є кадрова служба як сукупність спеціалізованих підрозділів у структурі підприємства, покликаних керувати персоналом підприємства. До кадрових служб відносяться кадрові агенції, агенції пошуку співробітників, компанії з підвищення кваліфікації.

Новим кроком в розвитку управління кадрами підприємств у межах ідеології HR-менеджменту є HR-менеджер. HR-менеджер є зв'язковою ланкою між керівництвом та персоналом, працює над створенням комфортних умов праці та підвищенням ефективності команди, виступаючи партнером для бізнесу, а не просто «кадровиком» – працівником кадрової служби.

Саме невідповідність складу задач управління персоналом сучасним умовам та вимогам, які пред'являють працівникам підприємств, вимусили формування сучасної парадигми HR-менеджменту на потребу вирішення наступних задач [28; 38].

1. Визначення людини як центрального об'єкту HR-менеджменту.
2. Введення ціннісної орієнтації персоналу
3. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.
4. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності

підприємства.

5. Формування HR-менеджменту як специфічної його функції.
6. Введення і нормування понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
7. Системний підхід до HR-менеджменту.
8. Формування складу елементів (підсистем) HR-менеджменту.
8. Наявність загальної моделі HR-менеджменту.
8. Номінація співвідношення змісту концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «HR-менеджмент», «управління людськими ресурсами».
8. Особливості HR-менеджменту у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Зміст завдань із запровадження технологій HR-менеджменту в діяльності підприємств визначається новими завданнями, які вирішує HR-менеджмент понад традиційні задачі управління персоналом підприємств (УПП), яке традиційно зводиться до наступного.

Управління персоналом підприємства – це систематичний процес відтворення, розвитку та ефективного використання людських ресурсів для досягнення цілей організації, що включає планування, найм, адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток працівників з метою підвищення продуктивності та ефективності бізнесу. Це комплексна функція кадрового менеджменту, що охоплює кадрову політику та адміністративне регулювання (кадрову роботу) [44].

До основних функцій та етапів управління персоналом у реальній діяльності підприємств відносять наступні.

Планування кількості працівників.

Найм: прогнозування потреби в кадрах, залучення кандидатів і їх відбір.

Навчання та розвиток: Підвищення кваліфікації, професійне зростання (тренінги, стажування).

Оцінка та контроль: моніторинг трудової поведінки, оцінка

результативності праці.

Мотивація та винагорода: матеріальні і нематеріальні стимули, розробка систем оплати праці.

Соціальний захист та безпека (охорона праці, медичне обслуговування, соціальні гарантії, забезпечення психологічної підтримки).

Розвиток корпоративної культури: формування цінностей, норм та традицій підприємства.

При цьому за своєю суттю використовують наступні методи управління персоналом:

- економічні (премії, бонуси, системи винагород);
- організаційно-адміністративні (накази, розпорядження, розподіл праці, контроль);
- соціально-психологічні (психологічний клімат, лідерство).

План з питань праці й заробітній плати зазвичай складається з наступних підрозділів:

- планування чисельність працюючих;
- формування фонду заробітної плати;
- підвищення продуктивності праці;
- визначення додаткової потреби в кадрах і джерела її забезпечення.

Загальна чисельність працівників визначається за категоріями: робітники, інженерно-технічні працівники (ІТР), службовці й лічильно-конторський персонал (СП), молодший обслуговуючий персонал (МОП), охорона, учні [2; 12].

При плануванні чисельності працівників варто розрізняти явочний, обліковий, і середній за списком склад. Потреба в чисельності облікового складу визначається на основі технічно установлених норм трудових витрат на кожен вид продукції підприємства, як це показано для прикладу в табл. 1.1, або на основі показників продуктивності праці працівників.

Потрібну кількість працівників, оплачуваних відрядно, $Чс$, розраховують виходячи з норм часу на один виріб H , кількості виробів B та

фонду робочого часу одного працівника $\Phi_{\text{ч}}$ за період, на який розробляється бізнес-план:

$$q_v = \frac{H \cdot B}{\Phi_{\text{ч}}} \quad (1.1)$$

Таблиця 1.1

Приклад представлення норм трудових витрат по видах продукції підприємства, приклад

Показник	Виріб			
	А	Б	В	Г
1. Кількість виробів на рік, шт.	383	202	10	8
3. Норми витрат трудового часу, нормо-годин, по професіях:				
• токарі	180	170	1700	1800
• фрезерувальники	200	280	2200	2600
• зварювальники	80	100	310	530
Загалом	460	550	4210	4930

У деяких випадках, при виготовленні одного виду продукції, або на окремих видах операцій та робіт чисельність працівників можна розраховувати, спираючись на показник продуктивності праці одного працівника ПП_{од}, що вимірюється в кількості виконаних робіт (штук) за годину, за формулою:

$$Ч_{\text{в}} = B / (\text{ПП}_{\text{од}}) \quad (1.2)$$

Чисельність працівників, оплачуваних погодинно $Ч_{\text{п}}$, визначається виходячи із тривалості робіт T , що виконуються ними, та необхідної кількості одночасно працюючих осіб B :

$$q_n = \frac{B \cdot T}{\Phi_{\text{ч}}} \quad (1.3)$$

Визначення необхідного *фонду оплати праці* основних працівників здійснюється у порядку, показаному в табл. 1.2.

Для визначення чисельності й фондів оплати керівників, службовців та допоміжних робітників формується система нормативів щодо пропорцій їхньої чисельності та оплати праці відносно основних робітників, як це приведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.2

Порядок планування потрібного фонду оплати праці (ФОП) основних працівників (в умовних грошових одиницях – тис. у. о.), приклад

Показник	За професіями			Разом
	Токарі	Фрезерувальники	Зварювальники	
1. Річна трудомісткість робіт, нормо-годин	151570	203200	67960	422730
2. Середній розряд робіт	4,5	4,5	3,5	–
3. Середня годинна тарифна оплата, у. о.	0,52	0,5	0,45	–
4. Тарифний фонд заробітної плати, (р.1 x р.3)	78,82	101,6	30,58	211,00
5. Доплати до тарифного фонду заробітної плати,	13,32	17,17	5,17	35,66
6. Разом фонд заробітної плати, (р. 4 + р.5)	92,136	118,77	35,75	246,65

Таблиця 1.3

Нормативи чисельності й заробітної плати керівників, службовців та допоміжних робітників відносно до чисельності основних робітників (приклад)

Показник	Цех підприємства		
	Ливарний	Механічний	Складальний
1. Кількість працівників (у % від кількості основних робітників):			
● керівників й фахівців	10,6	16,5	12
● службовців	0,5	2,2	1,6
● допоміжних робітників	55	40	33

2. Рівень заробітної плати (у % від основних робітників):			
● керівників і фахівців	132	122	132
● службовців	75	70	83
● допоміжних робітників	93	90	88

Оплата праці працівників здійснюється за рахунок наступних фондів, що створюються у межах загального обсягу коштів на оплату праці, що передбачаються кошторисом витрат підприємства.

Фонд годинної заробітної плати – фонд годинної оплати праці за відрядними розцінками (для відрядників) і тарифним окладам (для погодинників), що включає також всі види виплат, пов'язаних з додатковою оплатою фактично відпрацьованого часу.

Фонд денної заробітної плати включає фонд годинної заробітної плати й всі види виплат, пов'язаних з оплатою внутрішніх змінних перерв (доплати підліткам за скорочений робочий день, матерям, які годують дитину та ін.).

Фонд місячної заробітної плати включає фонд денної заробітної плати й всі види виплат, пов'язані з оплатою цілодобових перерв (відпусток, на виконання державних обов'язків та ін.).

Джерелами матеріального стимулювання працівників та оплати їх праці підприємстві є фонд оплати праці та вільний залишок прибутку (доходу) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Джерела матеріального стимулювання працівників

Види та напрями матеріального стимулювання праці усіх працівників підприємств покажемо схемою на рис. 1.2.

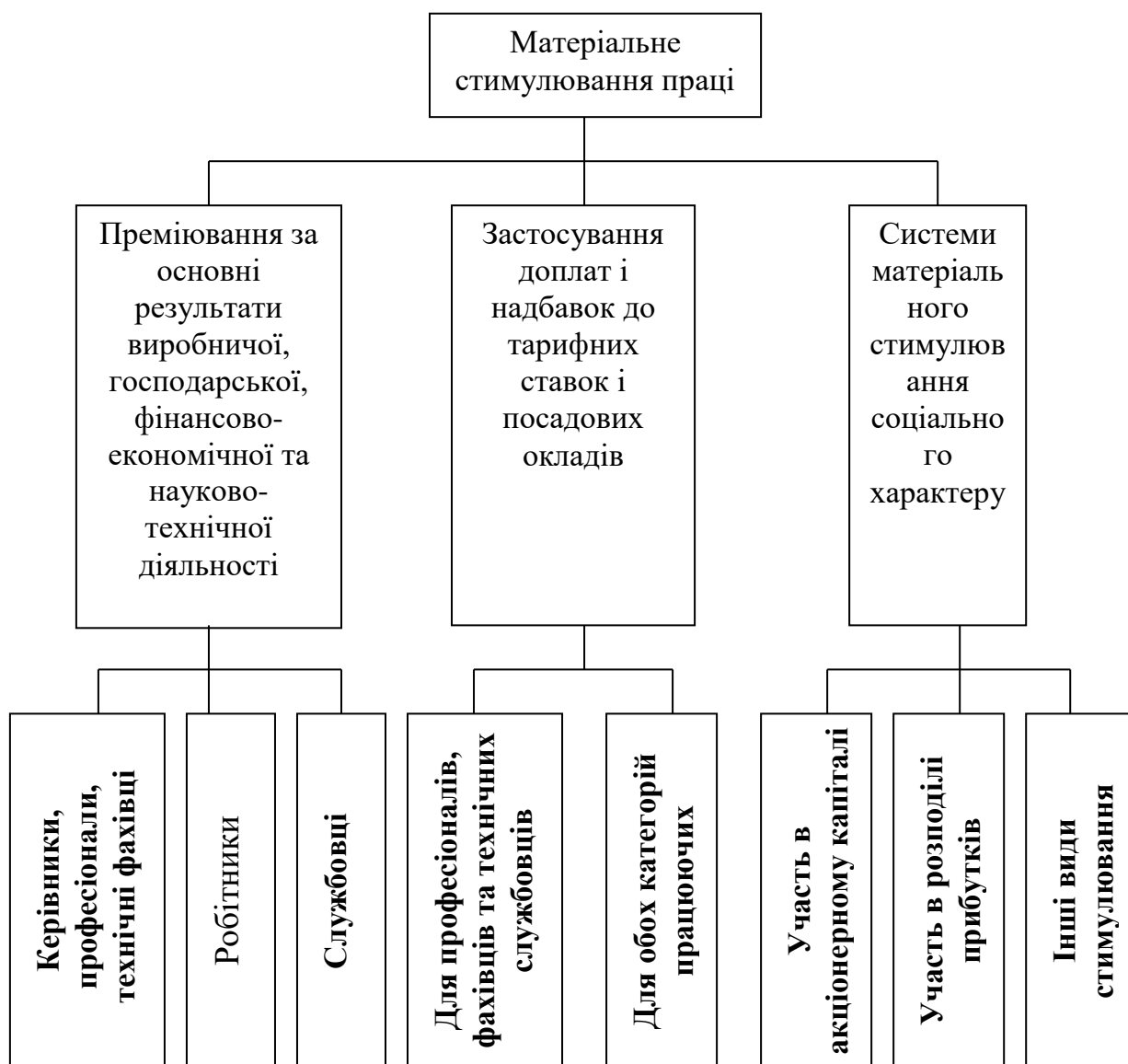


Рис. 1.2. Види та напрями матеріального стимулювання персоналу підприємств

У плануванні підвищення продуктивності праці використовуються абсолютні показники, що характеризують рівень продуктивності праці, і відносному, що визначає динаміку її зростання.

Основний вартісний показник продуктивності праці – обсяг чистої (нормативної) продукції розраховуючи на одного працюючого.

Річна продуктивність праці (на одного працюючого) у загальному виді розраховується по формулі:

$$П = Q_{ч.п} / Ч, \quad (1.4)$$

де $Q_{ч.п}$ – обсяг виробництва продукції;

$Ч$ – чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб.

Відносний показник – зростання продуктивності праці у відсотках у порівнянні з базисним періодом. Можливе зростання продуктивності праці під впливом виробничо-технічних факторів розраховується в наступному порядку:

1) визначається вихідна чисельність промислово - виробничого персоналу в плановому періоді;

2) розраховується зміна чисельності робітників під впливом різних факторів росту продуктивності праці й визначається загальне зменшення (збільшення) чисельності шляхом підсумовування отриманих величин по всіх факторах;

3) визначається планова чисельність працюючих шляхом вирахування з вихідної чисельності загальною величиною її зменшення по всіх факторах;

4) розраховується планове вироблення на один працюючий і плановий приріст стосовно базисного періоду.

Відповідно до єдиної класифікації фактори підвищення продуктивності праці діляться на наступні групи:

структурні зрушення у діяльності;

підвищення технічного рівня діяльності;

удосконалювання управління та організації праці;

зміна обсягу продажів;
зміна галузевих чинників.

Основним фактором зростання продуктивності праці є підвищення технічного рівня виробництва шляхом удосконалювання конструкції виробів, механізації й автоматизації виробничих процесів, впровадження прогресивних технологій і інших заходів, передбачених планом технічного розвитку й організації виробництва.

Підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалювання керування, організації виробництва досягається в результаті скорочення втрат робочого часу; удосконалювання керування виробництва, поліпшення структури керування; зменшення числа робітників, що не виконують норму виробітку; збільшення норм і зон обслуговування; впровадження наукової організації праці.

Підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення обсягу продажів досягається в результаті відносного зменшення чисельності у зв'язку з тим, що чисельність управлінського персоналу, допоміжних і обслуговуючих працівників збільшується з меншим темпом, ніж зростає обсяг виробництва.

Норматив заробітної плати H (у копійках оплати праці на 1 грн. випуску продукції):

$$H = \text{ФЗП} / V * 100, \quad (1.5)$$

де ФЗП – фонд заробітної плати;

V – випуск продукції в грошовому вираженні.

Визначення нормативу заробітної плати на плановий період $H_{пл}$ на підставі фактичного нормативу в базовому періоді $H_{б}$, а також приростів (змін) у плановому періоді середньої заробітної плати – $d_{зп}$ в % і продуктивності праці – $d_{пт}$ в %:

$$H_{пл} = H_{б} (100 * d_{зп}) / (100 + d_{пт}). \quad (1.6)$$

Отже, головними чинниками управління продуктивністю праці в традиційній системі управління персоналом підприємств виступають розрахункові чинники, які є практично незалежними від якості персональних

властивостей кожного працівника як людини, що й визначає основний недолік діючих систем управління персоналом, який долається в системі HR-менеджменту завдяки просуванню особистості працівника в центр об'єкта управління. Отже, найближчою базою формування сучасних технологій HR-менеджменту є така складова УПП як корпоративна (організаційна) культура, яка як найбільше ставиться до людини як до конкретного суб'єкта діяльності, що розглянемо в наступному підрозділі.

1.2. Розвиток організаційної культури сучасних підприємств як базису формування сучасного HR-менеджменту

Кожна організація функціонує й розвивається, як складний організм. Постійно піддаючись впливу з боку зовнішнього середовища й пристосовуючись до змін, сучасна організація прагнути формувати й накопичувати потенціал, який може забезпечити не тільки своєчасну й адекватну реакцію на впливи зовнішнього середовища, але й дає можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням і розвитком численних елементів і підсистем організації.

Організаційна культура, як складова управління персоналом підприємств, останнім часом перетворилася з допоміжного чинника формування позитивних умов праці у фактор зростання ефективності загальної діяльності підприємств. Вона стає невід'ємним елементом керування персоналом, хоча донедавна залишалася в тіні у практиці управління людьми на вітчизняних підприємствах. Зараз же, навпаки, навіть теорія сучасного менеджменту припускає, що об'єктом управлінської діяльності є не лише процеси, люди або їх діяльність, а скоріше організаційні культури різного типу.

Уявлення про організацію як про культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи, цінності, норми й зміст здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі.

Культурний підхід до управління показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через цінності, філософію, мову, норми, ритуали, церемонії та ін.

Правильно сформульована й побудована організаційна культура підприємства – потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи, керівництво й окремих членів колективу на досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії, що також дає можливість забезпечити раціональну й безконфліктну структуру колективу, створювати комфортні, гідні умови праці, виявляти потенційні можливості персоналу, мотивувати його й надавати можливості кар'єрного росту, ефективно розподіляти функції й відповідальність, іншими словами, побудувати систему внутрішніх фірмових трудових відносин, що гармонійно поєднує людей для досягнення цілей організації.

Основною метою організації є досягнення економічної ефективності й пошук нових управлінських рішень у цій області. Існує цілий ряд добре вивчених напрямків підвищення ефективності (мотиваційні схеми, нормування й організація праці, стратегічне планування й ін.). Організаційна культура, як фактор росту ефективності й невід'ємний елемент керування персоналом [1].

Організаційна культура підприємства традиційно визначається [39; 41] як прийняті для організації філософія й ідеологія управління, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, символіка, що лежать в основі відносин і взаємодій усередині організації. Уявлення про організацію як про культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи, цінності, норми й зміст здійснюється спільна діяльність людей в організаційній середовищі. Культурний підхід до управління показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через цінності, філософію, мову, норми, ритуали, церемонії та ін.

Правильно сформульована й побудована організаційна культура підприємства – потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати

всі структурні підрозділи, керівництво й окремих членів колективу на досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії, що також дає можливість забезпечити раціональну й безконфліктну структуру колективу, створювати комфортні, гідні умови праці, виявляти потенційні можливості персоналу, мотивувати його й надавати можливості кар'єрного росту, ефективно розподіляти функції й відповідальність, іншими словами, побудувати систему внутрішніх фірмових трудових відносин, що гармонійно поєднує людей для досягнення цілей організації.

Організаційна культура є той елемент організації, який дозволяє зробити бізнес-ідею реалізованою й ефективною, досягти ефективної праці й покористуватися з володіння інтелектуальною власністю. Інвестиційна привабливість компанії також прямо залежить від існуючої організаційної культури. Отже, організаційна культура підприємства може безпосередньо впливати на економічні параметри функціонування підприємства і є найважливішим резервом росту економічної ефективності [4].

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й працівників на загальні цілі. Існує кілька визначень організаційної (інколи називають її ще й корпоративною) культури:

засвоєні й застосовувані членами організації цінності й норми, які визначають її поведінку [38];

атмосфера або соціальний клімат в організації [4];

домінуюча в організації система цінностей і стилів поведінки [39].

Виходячи з цих визначень під організаційною культурою розуміються в основному цінності й норми, поділювані більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка). Найчастіше організаційна (або корпоративна, що трохи звужує це поняття) культура визначається як сукупність цінностей, звичаїв, традицій, норм, вірувань і припущень, втілених у різних сторонах діяльності організації, і які роблять ту або іншу організацію унікальною [41].

Організаційна культура виконує дві основні функції:

внутрішньої інтеграції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним;

зовнішньої адаптації: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників.

Основні елементи організаційної культури наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні елементи організаційної культури підприємства [1; 3; 4; 38; 39]

Елемент організаційної культури	Наповнення елементу
Стереотипи поведіння	Загальна мова, що використовується членами організації
	Звичаї та традиції, яких додержуються
	Ритуали, що здійснюються у певних ситуаціях
Групові норми	Стандарти та зразки, що притаманні поведінці членів організації
Проголошені цінності	Артикульовані цінності на кшталт «якість продукції», «лідерство на ринку», «відношення до клієнтів» та ін.
Філософія організації	Найбільш загальні політичні принципи, яких додержуються члени організації
	Найбільш загальні ідеологічні принципи, які здійснює організацію по відношенню до її працівникам, клієнтам чи посередникам
Правила гри	Правила поведінки при роботі у організації
	Традиції та обмеження, які потрібно сприйняти кожен новий член організації
	Усталений порядок дії та взаємовідносин робітників
Організаційний клімат	Почуття, яке визначається фізичним складом групи
	Почуття, яке визначається характерною манерою взаємодії членів організації між собою, с клієнтами або сторонніми особами
Діючий практичний досвід	Методи і технічні прийоми, які використовують члени групи для досягнення певних цілей

	Властивість здійснювати певні дії, що передається з покоління до покоління, і що не потребує письмової фіксації
--	---

Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей або «модель світу» у персоналі організації, можна прогнозувати, планувати й стимулювати бажану його поведінку. Однак при цьому завжди необхідно враховувати в даній організації корпоративну культуру, що склалася стихійно. Часто в бізнес-середовищі керівники намагаються сформувати філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми, і одержують не відповідні до своїх бажань і вкладеним коштом результати. Відбувається це почасти й тому, що штучно впроваджені організаційні норми й цінності вступають у конфлікт із реально існуючими й тому активно відкидаються більшістю членів організації.

У основу сучасного погляду на організаційну культуру покладено чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації [20;21; 23]:

- гнучкість і дискретність;
- стабільність і контроль;
- внутрішній фокус і інтеграція;
- зовнішній фокус і диференціація.

У результаті складаються 4 основні типи організаційної культури, представлені на схемі (рис. 1.3) [23].

		Гнучкість і дискретність			
Внутрішній фокус і інтеграція	Кланова культура	Адхократична культура	Зовнішній фокус і диференціація		
	Бюрократична культура	Ринкова культура			
		Стабільність і контроль			

Рис. 1.3. Типи організаційної культури організації

Кланова організаційна культура: дуже дружнє місце роботи, де в людей є доволі багато загального, що поєднує їх. Такі організації (чи їх підрозділи) більше схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції.

Адхократична організаційна культура (від лат. «ad hoc» – «з приводу» [23]): динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви й ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі.

Ієрархічна організаційна культура: дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Керування працівниками припускає заклопотаність гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головна турбота – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери — тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Поняття норми організаційної культури.

Норми організаційної культури – загальноприйняті стандарти індивідуальної й групової поведінки, що визнаються прийнятними в даній організації, що склалися з часом у результаті взаємодії її членів. Норми організаційної культури визначають відношення до явищ, важливих для організації, відношення до роботи в цілому. Розуміння норм організаційної культури (н.о.к.) формується поділюваними установками, цінностями й очікуваннями.

Сприйняття норм організаційної культури членами групи часто буває неоднаковим. Це може привести до виникнення протиріч у взаємодії й спілкуванні. Норми можуть бути різними (найчастіше так і буває) для всіх співробітників або тільки для окремих осіб. Вони покликано підказати членам організації, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Норми, прийняті групою, впливають на поведінку окремої особистості й на те, у якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протидію їм.

Норми організаційної культури. можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами організаційної культури вважаються ті, які підтримують цілі й завдання організації й заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей. Це ті норми, які заохочують ретельність працівників, їх відданість організації, турботу про якість продукції або турботу про задоволення покупця. Негативні норми мають протилежний ефект: вони заохочують таку поведінку, яка не сприяє досягненню цілей організації. Прикладом негативних норм організаційної культури можуть служити такі, які заохочують неконструктивну критику компанії, наявність хабарів, вимагання, подарунки, різні підношення, конфлікти на ґрунті особистих інтересів, розкриття секретів компанії, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці та ін.

Організаційна поведінка.

В одному й тому ж організаційнім середовищі різні люди поведуться по-різному. Людей завжди має волю у виборі форм поведінки: ухвалювати або не ухвалювати існуючі в організації форми й норми поведінки, з іншого боку – він може ухвалювати або не ухвалювати цінності організації, розділяти або не розділяти її мети й філософію. Залежно від того, у якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людину [20].

Перша модель організаційної поведінки: відданий і дисциплінований член організації.

Такий працівник повністю ухвалює всі організаційні цінності й норми поведінки. У цьому випадку людей намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не входили в суперечність із інтересами організації. Він щиро намагається бути дисциплінованим, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм і формою поведінки.

Друга модель організаційної поведінки: пристосованець. Така особа насприймає у дійсності цінностей організації, однак намагається поводитися, повністю дотримуючись норм і формам поведінки, прийнятим в організації. Таку людину можна охарактеризувати як пристосованця. Він робить усе правильно й за правилами, але його не можна вважати надійним членом організації, тому що він, хоча і є гарним і старанним працівником, проте може в будь-який момент покинути організацію або зробити дії, які можуть суперечити інтересам організації, але відповідати його власним інтересам.

Третя модель організаційної поведінки: оригінал. Така людина сприймає цілі діяльності організації, але не сприймає ті традиції й норми поведінки, що існують в неї. У цьому випадку така людина може породжувати багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом, у колективі вона виглядає «білої вороною», оригіналом. Однак якщо керівництво організації знаходить у собі можливість відмовитися від усталених норм поведінки стосовно до окремих співробітників і дати їм волю у виборі власної форми поведінки, то вони можуть знайти своє місце в організації й приносити їй значну користь.

До цього типу відноситься багато талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї й оригінальні рішення.

Четверта модель: бунтар. Такий індивід не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації. Це відкритий заколотник, який увесь час входить у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто «бунтарі» своєю поведінкою народжують безліч проблем, які суттєво ускладнюють життя організації й навіть наносять їй збиток. Однак було б невірно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що ведуть себе таким чином, не потрібні організації. Серед них також зустрічається багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить більшу користь, незважаючи на всі створювані ними незручності.

Запроваджені на підприємствах сучасні форми і методи управління, організаційні структури, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин, не завжди досягають поставленої мети. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти продумана система роботи з персоналом. Саме у цьому ключі виникає і набуває все більшого значення таке нове завдання менеджменту підприємств, як підвищення кваліфікації працівників підприємства. Основні питання проблематики підвищення кваліфікації працівників підприємство розглянемо в наступному підрозділі.

1.3. Шляхи підвищення кваліфікації працівників у межах сучасного управління персоналом

Під «кваліфікацією» (від англ. Quality, фр. Qualification, нім. Qualifikation, лат. qualis – якість, ступінь прояву гідностей) звичайно розуміють [9]:

- 1) оцінку рівня якості явища, об'єкта, людину;
- 2) сам процес додання необхідних якостей об'єкту, людині;
- 3) професію, спеціальність (наприклад, кваліфікація токаря).

Незважаючи на широке повсякденне використання терміну «кваліфікація», його значення відображають безліч сторін діяльності людей, стану об'єктів, явищ. Так, терміном «кваліфікація» користуються при наступних досить різних обставинах [9]:

- 1) при визначенні предмета, товару, віднесенні його до будь-якої групи, у тому числі – до тієї або іншої науки;
- 2) при оцінці придатності, підготовленості кого-небудь до якої-небудь роботи, освіченості та ін.;
- 3) при оцінці й позначенні сортів і якості товарів, предметів;
- 4) при використанні в значення «поліпшення».

Стосовно до персоналу, працівників підприємств і організацій під кваліфікацією також розуміється не одне, а сукупність декількох значень, зв'язаних між собою у формі таких понять як: професійно-кваліфікаційний рівень; кваліфікаційні вимоги; підвищення кваліфікації; визначення кваліфікації; відповідність кваліфікації та ін.

Використання цих понять вимагає більш чіткого уявлення щодо різноманітності змісту самого терміну «кваліфікація», деякі приклади трактування якого наведені в табл. 1.5.

Таблиця 15

Приклади трактувань і застосування терміну «кваліфікація» стосовно до оцінки якості працівників

Терміни «кваліфікація» у трудовому праві	Трактування терміну
Кваліфікація роботи	Характеристика даного виду роботи, встановлювана по ступеню її складності, точності й відповідальності
Кваліфікація працівника	Це ступінь і вид професійної навченості, необхідної для виконання конкретного виду роботи Звичайно визначається розрядом, до якого дана робота віднесена тарифно-кваліфікаційним довідником

Кваліфікація – розряд, досвід,	майстерність, уміння, умілість, майстерність, мистецтво, техніка, вправність, навичка, висока кваліфікація, професія, спеціальність
Кваліфікація (від лат. qualis – якість) – професійна зрілість працівника	Підготовленість працівника до якісного виконання конкретних видів робіт, обумовлені наявністю знань, умінь, професійних навичок, досвіду
Кваліфікація як ступінь професійної підготовленості працівника до виконання конкретного виду роботи	Категорія включає теоретичні знання й практичні навички, які повинні відповідати нормам Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника

Кваліфікація в освіті встановлює рівень підготовки випускників середніх спеціальних і вищих навчальних закладів. Стосовно до працівників підприємств і організацій «кваліфікація» – це сукупність властивостей працівника, що характеризують обсяг його професійних знань і трудових навичок, якими він повинен мати для трудової діяльності на конкретному робочому місці [28].

Слід мати через також наступну подвійність застосування терміну «кваліфікація»:

як характеристики професії, спеціальності працівника;

як характеристики рівня готовності працівника в рамках даної професії, спеціальності, на даній посаді, робочому місці тощо.

Кваліфікація відображає рівень професійної підготовки працівника і його готовності до праці високої якості при нормальних витратах енергії. Більш високий рівень кваліфікації в більшій частині випадків забезпечує й більш високу якість продукції. На практиці кваліфікація працівника визначається системою тарифних розрядів робітників та службовців, яка враховує різницю між кваліфікованою й некваліфікованою працею й на основі цього визначає рівень його оплати. При оцінці кваліфікації працівників в Україні поширені різноманітні системи встановлення розрядів, професійних вимог, у тому числі – згідно Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника (ЄТКД).

Останнім часом мало місце спорадичний розвиток єдиної системи кваліфікації працівників усіх галузей на основі 26-ти розрядної шкали, окремі фрагменти якої впроваджуються в різних галузях: медицині, освіті, юриспруденції, державному управлінні й місцевому самоврядуванні та ін. Так, кваліфікація службовців бюджетної сфери оцінюється за єдиною тарифною сіткою (ЄТС), яка має 18 розрядів.

Оплата праці різної кваліфікації регулюється тарифними ставками, які встановлюються по кожному кваліфікаційному розряду. У кваліфікаційних характеристиках професії визначається, які професійні завдання повинні вирішувати працівники з різним розрядом, що вони повинні знати й уміти, якими особистісними якостями мати.

Кваліфікація працівників як об'єкт установлення й регулювання формується сукупністю багатьох чинників. серед яких найважливіше місце займають:

загальна освіта;

професійна підготовка й перепідготовка;

система професійно-кваліфікаційних вимог;

система атестації кадрів;

законодавче гарантування права на працю у відповідності з атестаційним статусом працівника;

законодавче регулювання статусу тарифно-кваліфікаційної системи при оплаті праці працівника;

підтримка професійно-кваліфікаційного статусу професійними спілками й громадськими організаціями.

Загальну схему формування та підтримки професійно-кваліфікаційного статусу робітника відобразимо схематично на рис. 1.4.



**Професійно-кваліфікаційний
статус робітника**

Рис. 1.4. Схема формування професійно-кваліфікаційного статусу робітника в Україні

Відображену схему формування професійно-кваліфікаційного статусу робітника відрізняє висока міра динамічності. Лише початкова освіта, як складова загальної освіти майбутнього робітника, залишається впродовж тривалого періоду незмінною, але й до неї час від часу додаються певні зміни, як. Наприклад, це відмова від 12-тирічного навчання у середній школі і повернення до 11-тирічного.

Що ж стосується інших блоків наведеної на рис. 1.4 схеми, то вони постійно перебувають у стані розвитку, оновлення, іноді – дуже різкого змінювання. Найбільш динамічними аспектами наведеної системи є:

методологія атестації робітників, до якої постійно вносяться новітні розробки вчених;

формування кваліфікаційних вимог у зв'язку з різкою появою великої кількості нових професій у зв'язку із швидким розвитком таких сфер діяльності як комп'ютеризація, зв'язок, мікробіологія та ін.;

тарифно-кваліфікаційне забезпечення професійно-кваліфікаційного статусу робітника через змінюваність, а у даний час – погіршення економічних умов ведення бізнесу, оплати праці тощо;

у найближчому майбутньому – законодавче регулювання професійно-кваліфікаційного статусу робітника через очікуване прийняття нового

Трудового законодавство взамін діючого Кодексу законів про працю (КЗпП, що відповідає російському КЗоТ).

Формування професійно-кваліфікаційних вимог в Україні здійснюється двома шляхами:

1) на договірній основі між працедавцем – власником засобів виробництва та робітником, коли такі відносини, поза законодавчими гарантіями, формуються корпоративними нормами, правилами. Кваліфікаційними вимогами тощо;

2) державою, яка створює єдині стандартні професійно-кваліфікаційні вимоги, обов'язкові, по-перше, для застосування у державному секторі економіки, а по-друге, рекомендовані для загального запровадження в усіх сферах економіки при будь-яких формах власності.

Основу державної системи формування професійно-кваліфікаційного статусу робітника складає Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД), який представляє собою збірник тарифно-кваліфікаційних довідників по різних сферах діяльності людини.

Взагалі, під тарифно-кваліфікаційним довідником розуміється збірник нормативних актів, що містять кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за виробництвами та видами робіт. Такі довідники в Україні розробляються всіма міністерствами та відомствами під методичним наглядом Міністерства праці і соціальної політики України.

Кожен тарифно-кваліфікаційний довідник (ТКД) є збірником, що містить систематизований перелік основних видів робіт з докладною їх характеристикою за складністю і важкістю роботи. Такий кваліфікаційний довідник посад в Україні на даний час містить 87 тематичних випусків, а також чотири додаткових кваліфікаційні довідники. На поточний момент не всі випуски ТКД є у продажу і не всі навіть розроблені до кінця, але по мірі їх готовності довідники розповсюджуються системою Мінпраці України. Перелік кваліфікаційних довідників посад в Україні, які видані на даний час, приведемо в табл. 1.6 [15].

Список кваліфікаційних довідників посад, що діють в Україні

№ випуску	Категорія галузі, для якої відносяться працівники
Випуск 1	Загальні професії для всіх видів економічної діяльності.
Випуск 2	Сільське господарство та пов'язані з ним послуги.
Випуск 4	Рибне господарство.
Випуск 5	Добувна промисловість.
Випуск 6	Видобування нафти та природного газу.
Випуск 7	Загальні професії працівників харчової промисловості.
Випуск 8	М'ясна і молочна промисловість.
Випуск 9	Виробництво консервів.
Випуск 10	Переробка риби та морепродуктів.
Випуск 11	Виробництво харчової промисловості.
Випуск 12	Виробництво текстильних виробів.
Випуск 14	Парашутне виробництво.
Випуск 16	Оброблення деревини та вироблення виробів з деревини.
Випуск 17	Видавнича справа.
Випуск 18	Коксохімічне виробництво.
Випуск 19	Виробництво продуктів нафтохімії.
Випуск 20	Переробка нафти, нафтопродуктів, газу, сланців, вугілля.
Випуск 21	Загальні професії хімічних виробництв
Випуск 23	Виробництво медикаментів та вітамінів
Випуск 25	Виробництво парфумерної продукції.
Випуск 26	Азотні виробництва та продукти органічного синтезу.
Випуск 27	Основні хімічні виробництва.
Випуск 28	Виробництво лаку та фарб.
Випуск 29	Хімічні й фотографічні виробництва.
Випуск 34	Виробництво керамічних та фарфорових виробів.
Випуск 35	Виробництво цементу та інших будівельних виробів.
Випуск 36	Виробництво тепло- та інших ізоляційних матеріалів.
Випуск 37	Виробництво абразивів.
Випуск 38	Виробництво алмазів і надтвердих матеріалів.
Випуск 40	Чорна металургія.
Випуск 41	Кольорова металургія.
Випуск 42	Оброблення металу.
Випуск 43	Виробництво металевих електродів.
Випуск 44	Виробництво металевих канатів, сіток, пружин.
Випуск 45	Електротехнічне виробництво.
Випуск 47	Виробництво радіоапаратури та апаратури зв'язку.
Випуск 48	Виробництво медичного інструменту та приладів.
Випуск 49	Оптико-механічне виробництво.
Випуск 50	Виробництво годинників та технічних каменів.
Випуск 51	Голкове виробництво.
Випуск 53	Виробництво банок та кришок для харчових консервів.
Випуск 55	Виробництво і ремонт літальних апаратів та двигунів.
Випуск 57	Виробництво меблів
Випуск 59	Виробництво музичних інструментів.
Випуск 61	Виробництво олівців.
Випуск 62	Виробництво та розподілення електроенергії.
Випуск 63	Газове господарство міст, селищ та населених пунктів.

Випуск 64	Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи.
Випуск 65	Торгівля та громадське харчування.
Випуск 66	Залізничний транспорт.
Випуск 67	Водний транспорт.
Випуск 68	Авіаційний транспорт.
Випуск 69	Автомобільний транспорт.
Випуск 70	Зв'язок.
Випуск 71	Фінанси, кредит, страхування та пенсійне забезпечення.
Випуск 74	Геологорозвідка та топографо-геодезичні роботи.
Випуск 75	Гідрологія та метеорологія.
Випуск 76	Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.
Випуск 78	Охорона здоров'я.
Випуск 80	Соціальні послуги.
Випуск 81	Культура та мистецтво.
Випуск 82	Виробництво та розповсюдження кіно- і відеофільмів.
Випуск 83	Діяльність у галузях радіомовлення, телебачення.
Випуск 84	Діяльність у галузі драматичного мистецтва.
Випуск 85	Спортивна діяльність.
Випуск 86	Реклама та реставраційні роботи.
Випуск 87	Житлове та комунальне господарство населених пунктів

Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник є основою для встановлення числа тарифних розрядів кожної професії і спеціальності, а також для уніфікації оплати праці робітників однакової кваліфікації, для тарифікації робіт і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам. Професії робітників в ЄТКД розміщено за абеткою. Після назви професій відповідного розряду подано кваліфікаційні характеристики, що складаються з трьох розділів:

«Характеристика робіт» – короткий перелік основних робіт, які повинен вміти виконувати робітник;

«Повинен знати» – перераховано правила, властивості, способи і прийоми, знання яких обов'язкове;

«Приклади робіт» – описано роботи, найбільш характерні для кожної професії.

Тарифно-кваліфікаційний довідник містить виробничі характеристики робіт, що виконуються на підприємствах, і перелік всіх професій і кваліфікацій, що зустрічаються в галузях виробництва, а також вимоги, що пред'являються до робочих даної кваліфікації у відношенні професійних знань і виробничих навичок. Він служить для встановлення розряду робіт і

присвоєння тарифних розрядів робітникам. З урахуванням якісних сторін праці розроблено галузеві та єдині (для наскрізних професій) тарифно-кваліфікаційні довідники. У них для кожної професії наведені докладний описі характеристика складності різних видів робіт і у відповідності з цим основні вимоги до обсягу знань виконавця. Кваліфікацію робітника визначають обсягом знань, виробничими навичками, характеристики робіт – складністю, точністю, відповідальністю. Тарифно-кваліфікаційний довідник встановлює зміст роботи, яку повинен вміти виконати робочий певної професії та розряду (кваліфікаційна характеристика) при виконанні діючих норм виробітку і забезпеченні такої якості продукції, яке б відповідало вимогам технічних умов на виробництво і проведення робіт. Кваліфікаційна характеристика включає також перелік відомостей, якими повинен володіти робітник. Прості роботи віднесені до низьких розрядів, складні – до високих; як правило, розряд робітника і розряду виконуваної ним роботи повинні збігатися.

Тарифно-кваліфікаційний довідник слугує для встановлення кваліфікації робітника і присвоєння йому відповідного розряду. З введенням нових умов оплати праці застосовують розроблений для всіх галузей народного господарства єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД) робіт і професій робітників замість діяли раніше галузевих і наскрізних тарифно-кваліфікаційних довідників. ЄТКД враховує зростання складності робіт, різноманіття професій і підвищені кваліфікаційні вимоги. Кожен робітник повинен знати раціональну організацію праці на своєму робочому місці, технологічний процес, норми витрати матеріальних цінностей, вимоги, що пред'являються до якості продукції або робіт, техніку безпеки.

Система кваліфікаційних вимог і характеристик, що регламентуються ЄТКД, узгоджується з Міжнародною системою кваліфікації робітників у пулі держав, що приєдналися до сумісної Угоди про співробітництво по використанню Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт та професій та його в різних країнах на єдиній основі.

Уряди держав-учасників Міжнародної Угоди (далі – сторони), визнаючи важливість соціального захисту працівників при здійсненні ними трудової діяльності, усвідомлюючи необхідність урегулювання питань трудової діяльності проявляють прагнення до створення єдиної нормативної бази по праці в державах-учасниках міжнародного пулу.

Розглянуті в розділі базові питання управління персоналом підприємств, зокрема, в аспекті розвитку організаційної культури та системи оцінювання кваліфікації працівників, що стали базисом формування сучасної системи HR-менеджменту, запровадимо стосовно підприємства – ТОВ «МІО-КОМ», характеристика і аналіз діяльності якого представлено в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МІО-КОМ» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика підприємства – Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МІО-КОМ»

Підприємство, база проведення практики, Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «МІО-КОМ» є торгівельним підприємством, яке функціонує на ринку України із продукцією хімічного виробництва, призначеної для промислового і споживчого призначення.

ТОВ «МІО-КОМ» здебільшого працює як постачальник, тому що воно не має власної торгівельної мережі. Товари ТОВ постачаються до торгівельних мереж різного призначення, як роздрібних, так і оптових.

Але ТОВ з легкістю виконує операції з продажу безпосередньо замовникам і споживачам при наявності їх замовлень.

Характеристика і дані стосовно створення і поточної діяльності ТОВ «МІО-КОМ» розміщено на офіційних сайтах, зокрема [40]. Згідно з офіційними даними ТОВ характеризується як наступне.

1. Створене як юридична особа ТОВ «МІО-КОМ» було зареєстровано 06.05.2015 із кодом за ЄДРПОУ 39780264.

2. ТОВ «МІО-КОМ» має статутний капітал у 3 500,00 грн.

3. Уповноваженою особою Товариства з обмеженою відповідальністю – ТОВ «МІО-КОМ» є громадянка України Яцишина Ірина Володимирівна.

4. Назва англійською мовою Товариства: МІО-КОМ LIMITED LIABILITY COMPANY (МІО-КОМ LLC).

5. Статут ТОВ за ЄДР є зареєстрованим. Дата реєстрації – 06.05.2015.

6. Організаційно-правова форма – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.

7. Передбачено наступні види діяльності.

Основний: оптова торгівля за кодами:

46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва

Інші:

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

62.02 Консультування з питань інформатизації

8. Адреса ТОВ «МІО-КОМ»: Україна, Полтавська обл., Хорольський р-н, місто Хорол, вул. Шевченка, будинок **.

9. За офіційними даними на момент останнього оновлення даних – 25.10.2024 – Товариство не перебувало в процесі припинення своєї діяльності.

10. Згідно податкових реєстрів України ТОВ «МІО-КОМ» відсутній в базі в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій. Ознака прибутковості (станом на 26.10.2022) – ТОВ відсутнє в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

11. Реєстр платників ПДВ (станом на 31.05.2017) – інформація про особу відсутня в базі.

12. Реєстр «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» (станом на 21.07.2020) – ТОВ перебуває на обліку в органах доходів та зборів.

13. Податковий борг згідно з реєстром «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» (станом на 26.07.2024) – платник податків ТОВ «МІО-КОМ» не має податкового боргу.

14. Реєстр «Великих платників податків» (станом на 2021) – інформація про особу відсутня в базі.

15. Місцезнаходження реєстраційної справи щодо ТОВ «МІО-КОМ» – Департамент реєстрації Полтавської міської ради.

16. Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в Головному управлінні регіональної статистики. Ідентифікаційний код органу: 21680000. Дата взяття на облік: 08.08.2016.

17. Відомості про відомчий реєстр ТОВ (дані про взяття на облік як платника податків) – дата взяття на облік: 05.08.2016; номер взяття на облік: 203016150709.

18. Орган державної податкової служби (ДПС) – Головне управління ДПС у Полтавській області, Ідентифікаційний код органу: 43143704.

19. Відомості про відомчий реєстр: (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску) – дата взяття на облік: 05.08.2016. Номер взяття на облік: 10000000690825.

Характеристика товарної номенклатури ТОВ «МІО-КОМ».

ТОВ «МІО-КОМ» є, здебільшого, продавцем різноманітної хімічної продукції вітчизняного і імпортного виробництва, яке постійно перебуває в певних сегментах цього ринку, задовольняє споживачів саме своєю постійною присутністю на ринку із зрозумілою товарною номенклатурою у зручних для споживачів місцях.

Головною рисою створення й успішного функціонування ТОВ є те, що воно знайшло своє місце у двох ланцюжках:

1) отримання продукції хімічного виробництва від багатьох виробників, яким зручно працювати у зв'язці із одним оптовим покупцем;

2) отримання Товариством свого місця на ринку продажу і постачання хімічних матеріалів у зручній для кінцевих споживачів формі, як за місцем

розташування, так і за умов отримання товарів і розрахунків з їх постачальником.

Це у значній мірі спрощує для ТОВ отримання інформації про необхідні товари у відомих сегментах ринку, про прийнятні ціни на ці товари, про зручні умови отримання потрібних хімічних товарів. Торгівельна традиція ТОВ «МІО-КОМ» базується на інформуванні споживачів своїх товарів необхідною інформацією стосовно останніх змін, що відбуваються в виробництві і застосуванні хімічних речовин і нових товарів з них, з їхніми якостями і завжди ґрунтовно підходить до питань призначення цін на свої товари, намагаючись зберегти їх конкурентоздатність завдяки відносно невисоким цінам реалізації товарів.

Підприємство ТОВ «МІО-КОМ» за своїм розміром відноситься до малих, враховуючи класифікаційні ознаки віднесення підприємств до певного класу за розміром згідно діючого в Україні законодавства. За ознаками, які встановлюються Господарським Кодексом України, віднесення ТОВ «МІО-КОМ» до малих підприємств за чисельністю працівників менше 50-ти осіб.

Крім того, річний дохід ТОВ також не перевищує 10 млн. євро, що також є додатковою ознакою класифікації суб'єктів діяльності в Україні. Згідно з законодавством України ТОВ «МІО-КОМ», як мале підприємство, має право вибирати для ведення своєї господарської діяльності одну з форм ведення бізнесу – повну бо спрощену систему бухгалтерського обліку і систему оподаткування. Але ТОВ «МІО-КОМ» працює на умовах загального оподаткування, воно є платником податку на додану вартість (ПДВ), так як його споживачами є не тільки населення, а й промислові та торговельні підприємства, які також працюють на системі повного оподаткування з урахування зобов'язань підприємств сплачувати податок на додану вартість (ПДВ).

Клас торговельної діяльності Товариства: 46.75. Оптова торгівля хімічними продуктами.

Згідно з класом торгівельної діяльності: 46.75. Оптова торгівля хімічними продуктами ТОВ «МІО-КОМ» здійснює оптову торгівлю хімічними продуктами:

розчинниками;

аніліном;

друкарськими та іншими фарбами;

промисловими оліями;

хімічними клеями;

барвниками;

синтетичними смолами;

метиловим спиртом;

парафіном;

ароматичними речовинами;

содою, промисловою сіллю, кислотами та сіркою, продуктами на основі крохмалю тощо.

Номенклатура товарів ТОВ включає сотні позицій, але основні групи товарів згруповано у декілька груп, характеристику яких приведемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика основних видів товарів у номенклатурі
ТОВ «МІО-КОМ»**

Товар	Характеристика товарі	Умови використання або продажів
Розчинні речовини	Приклади: пральний порошок, цемент, оцтова кислота, крохмаль, кисень, сода, мед, вуглекислий газ, кава	Упакований та розсипом
Анілін	Анілін – це безбарвна масляниста рідина зі специфічним запахом, яка розчиняється і спирті, бензині. Але вона не розчиняється у воді і це є отрутою. Використовується при виготовленні барвників, ліків та багатьох інших речей	Цей препарат як товар з'явився в номенклатурі ТОВ через те, що з нього промисловим способом вготовляють різноманітні фарби виробники, з якими ТОВ підтримує партнерські зв'язки

Друкарські фарби	Друкарські фарби по суті є пігментами, які використовуються у малюванні або промислового нанесенні малюнків і надписів	Цей товар є логічним продовженням торгівельної стратегії ТОВ, оскільки всі вони за якісним складом є аніліновими фарбниками, які потребують споживачі підприємства. У номенклатурі ТОВ «МІО-КОМ» завжди присутні різні фарби із загальною номенклатурою більше сотні позицій
Органічні клеї	Органічні клеї – це спеціальні синтетичні полімери, тобто, смоли, каучук, поліуретанові суміші та ін. Клеї використовуються для скріплення різноманітних речей у виробництві та побуті. Неорганічні клеї в номенклатурі ТОВ присутні такі, що здатні скліювати важкі речі, тому вони містять у своєму складі металеві та неметалеві частинці, наприклад, керамічні клеї – на основі кремнію, металеві, силікатні – на основі рідкого скла	У номенклатурі ТОВ широка гама клеїв різного походження, зокрема органічні клеї і неорганічні.
Сода харчова	Харчова сода є універсальним продуктом, що використовується в побуті, перш за все, у кулінарії. Зазвичай вона використовується як для того, щоб відмити раковину, або приготувати млинці. Поширене використання соди останнім часом підігривається тим, що зникли значні обсяги її виробництва в країні. У той же час, знаходяться все нові й нові сфери її використання в побуті. У харчовій промисловості, наприклад, останнім часом сода рекомендується для розм'якшення м'яса та інших видів сировини.	Цей товар як продукт широкого вжитку має велике значення для діяльності ТОВ. У зв'язку з тим, що Україна втратила найбільше содове виробництво в Донбасі, а обсяг споживання її не зменшився, частка підприємства ТОВ «МІО-КОМ» на внутрішньому споживчому ринку України постійно зростає завдяки комерційним зв'язкам і налагодженим товарним потокам, якими володіє підприємство
Сіль технічна	Сіль технічна є звичайним засобом боротьби з ожеледицею. Вона складається з хлористого натрію і є доволі поширеною речовиною у всьому світі	ТОВ доставляє технічну сіль по всій Україні своїм автотранспортом, а покупцями також самовивозом з майданчиків підприємства

Особливості діяльності ТОВ «МІО-КОМ» на споживчому ринку.

Торгівельний профіль ТОВ «МІО-КОМ» складався роками, коли працівники ТОВ виробляли торгівельний профіль підприємства, вибираючи номенклатуру товарів для продажу з урахуванням багатьох факторів:

розуміння актуальності тих чи інших товарів як для населення, так і для промисловості, а останнім часом – і для знов створених територіальних громад, які зараз розвивають власні системи матеріального забезпечення своєї діяльності;

2) можливості, які є для ТОВ стосовно нескладного доступу до гуртової закупівлі хімічних товарів, особливо, закордонного виробництва;

3) оригінальність товарів за умовами їх виробництва та споживання;

4) висока якість товарів як вітчизняного так і закордонного виробництва як основна умова з'явитися в номенклатурі товарів ТОВ;

5) наявність стабільної потреби в споживанні товарів ТОВ, особливо, в разі її зростання, що може бути пов'язаним із поживленням підприємницької активності в країні;

6) специфічні потреби в товарній номенклатурі східного регіону України, в якій здійснюється більш активно продаж товарів ТОВ;

7) можливість контролювати і реально впливати на рівень оптових цін, що допускає проводити лояльну цінову політику на ринку продажу товарів в умовах України вже за роздрібними цінами, які, з одного боку, є прийнятними для покупців, особливо населення, а з другого, забезпечують хоч якийсь прибуток для самого ТОВ;

8) можливість, у разі виникнення потреб з закупівлею, скористатися наявними замінниками товарів для збереження постійного попиту та кола оптових покупців;

9) можливість, у разі потреби, перепакування товарів, створення комплексних товарних пропозицій тощо.

Правову базу діяльності товариств з обмеженою відповідальністю, як саме і ТОВ «МІО-КОМ», закладено Господарським кодексом України, який є законом, що встановлює правові, організаційні, соціальні та економічні засади

діяльності всіх видів суб'єктів, включаючи і ТОВ, а також і вимоги до політики держави з приводу діяльності господарських товариств. Він забезпечує умови для мотивування ділової активності суб'єктів господарювання, сприятливий рівень державного регулювання, зростання пріоритетних та інших галузей економіки в країні. Відповідно до положень указів президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства економіки України, державних національних стандартів, ведеться регулювання підприємницької діяльності України здійснюється і діяльність ТОВ «МІО-КОМ».

Товариство ставить за основні цілі своєї діяльності наступні завдання:

1) вести господарську та комерційну діяльність: продавати товари хімічного виробництва, супутні товари, витратні матеріали, а також доставляти товар, монтаж товарів та гарантійне та післягарантійне обслуговування проданого товару, надавати сервісні та інформаційні послуги, а саме такі види діяльності які не заборонені чинним законодавством України і не суперечать основним завданням діяльності організації згідно статуту;

2) забезпечувати майнові інтереси ТОВ, передбачаючи отримання прибутку як основного джерела розвитку ТОВ та підвищення рівня життя його працівників як шляхом прямої грошової підтримки, так і заходами соціального характеру, спрямованими на споживання як власне працівниками ТОВ, так і членами їхніх родин;

3) забезпечувати позитивний імідж ТОВ, як підприємства, що знаходиться в центрі уваги споживачів його товарів;

4) здійснювати необхідних заходи з підтримки незнижувального обсягу реалізації продукції і виробництва у ТОВ завдяки власним фінансовим ресурсам а також залучення коштів засновників ТОВ, короткострокових запозичень банківських установ;

5) забезпечувати господарську діяльність рентабельністю не нижче рівня подібних підприємств та підприємств-конкурентів;

б) забезпечувати фінансову спроможність підприємства, достатню для здійснення торгівельної діяльності та досягати позитивних показників фінансово-економічного стану підприємства. Та їх зростання;

7) проводити активну соціальну політику у відношенні до своїх працівників і членів їх родин, зокрема, у частині підтримки прогресивного соціального пакету, надання допомоги працівникам у сфері збереження ними свого здоров'я та у зв'язку проведенням ними тарифної відпустки.

ТОВ «МІО-КОМ» розвиває власні можливості щодо розширення пакету послуг, які воно надає додатково до основних функцій з продажу продукції своїм клієнтам:

- фасування товарів за замовленнями покупців;
- постачання товарів власним коштом із подальшим розрахуванням;
- передпродажна підготовка товарів згідно з побажаннями клієнтів;
- виконання зустрічних розрахунків за проданий товар і отримані послуги;
- утримання проданого товару на своїх складах без додаткової оплати;
- постачання товару у певні моменти часу, з'ясовані із покупцем;
- постачання товарі покупцеві малими партіями в певні моменти часу та ін.

У ТОВ «МІО-КОМ» значну увагу приділено якості своїх товарів і послуг, які відповідають діючим в торгівельній діяльності стандартам стосовно продукції хімічного походження. Цими стандартами визначено вимоги до системи управління якістю, які мають бути використані для внутрішнього застосування організації для сертифікації та укладення контрактів.

Така система контролювання якості продукції і товарів забезпечує постачання покупцям якісної продукції, диктує основи надання якісних послуг. З метою спрощення просування товарів на ринки різних міст України Товариство співпрацює з багатьма оптовими торгівельними організаціями.

2.2. Аналіз системи управління ТОВ «МІО-КОМ»

Характеристика управління діяльністю ТОВ «МІО-КОМ».

ТОВ «МІО-КОМ» є торгівельним підприємством, отже, чисельність його персоналу не так уже і велика.

Організаційна структура Товариства відображає форму організації його діяльності як у цілому, так і стосовно взаємодії його підрозділів. Вона відображає діючу в ТОВ систему менеджменту, яка визначає склад, взаємозв'язок та підпорядкованість підрозділів та окремих посадових осіб у системі управління діяльністю ТОВ.

Відповідно й організаційна структура ТОВ «МІО-КОМ» відображає основні риси його системи управління, а саме:

як підрозділи підприємства взаємодіють між собою в процесі управління по вертикалі, формуючи певну ієрархічну структуру управління;

як підрозділи підприємства в процесі управління взаємодіють між собою по горизонталі;

які посадові особи функціонують між собою у процесі вироблення завдань своїм підлеглим;

як взаємодіє весь колектив працівників;

яким чином здійснюється підпорядкування в усій системі управління;

наскільки компетентність кадрів і підрозділів у цілому відповідають задачам Товариства;

таким чином здійснюється інформаційне забезпечення процесу управління.

Організаційна структура ТОВ нескладна, її схема приведена на рис. 2.1.

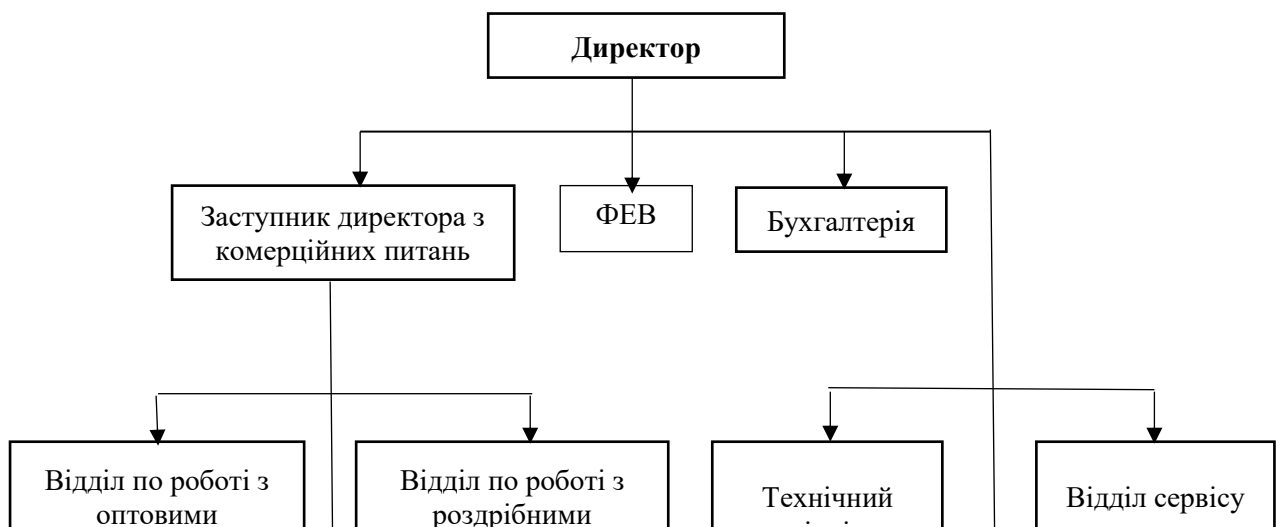


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МІО-КОМ»

Характеристика організації управління у ТОВ «МІО-КОМ»

Запроваджена в ТОВ «МІО-КОМ» система управління відповідає принципу лінійно-функціональної організації управління. Така організаційна структура управління створюється на основі розподілення повноважень та відповідальності за функціями менеджменту: планування, організації, мотивування, контролю і регулювання. Ухвалення рішень в такій системі здійснюється здебільшого у вертикальному напрямку. При цьому лінійний характер такої схеми управління надає можливість більш ефективно здійснювати управління по вертикалі. Тут має місце пряма підпорядкованість відділів своїм керівникам, а керівників відділів вищому керівництву ТОВ. Функціональний же напрямок управління при цьому забезпечується тим, що всі лінійні підрозділи підпорядковані центральним органам управління: плановим та контрольним, всіх підрозділів і посадових осіб – вимогам та нормативам, які формують функціональні підрозділи: дирекція, фінансово-економічний відділ (ФЕВ) і бухгалтерія.

Передбачена така схема підпорядкування посадових осіб у ТОВ.

Головою ТОВ і оперативним очільником його діяльності є директор. Його посадова інструкція передбачає: прийняття управлінських рішень, планування діяльності ТОВ у цілому; представлять ТОВ у будь-яких відносинах із зовнішніми установами та організаціями організації, виконувати

представницькі функції. Під його загальним керівництвом здійснюється також взаємодія з партнерами, рекламні кампанії, аналіз віддачі від реклами, формування іміджу ТОВ, ділова переписка, робота по забезпеченню суворого дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни, забезпечення виконання плану продаж, мотивація працівників та ін.

Директору підпорядковані:

заступник директора з комерційних питань;

фінансово-економічний відділ (ФЕВ);

бухгалтерія;

технічний відділ;

відділ сервісу;

господарський відділ.

Заступнику директора з комерційних питань підпорядковані:

відділ по роботі з оптовими покупцями;

відділ по роботі з роздрібними покупцями;

відділ закупівлі;

склади.

Робота фінансово-економічного відділу (ФЕВ) ТОВ здійснюється також безпосередньо в підпорядкуванні директора.

До обов'язків ФЕВ віднесено виконання наступних задач:

Вся панова діяльність у складі стратегічних, річних і поточних планів діяльності ТОВ;

обґрунтування планових економічних і фінансових показників;

формування цін на продукцію і послуги ТОВ;

калькуляції собівартості продукції і послуг, які надає ТОВ;

обґрунтування кількості працівників підприємства і планування фондів їхньої заробітної плати;

розроблення економічних норм і нормативів, що використовуються в фінансовій і економічній діяльності ТОВ;

розробка заходів з підтримки прибутковості діяльності ТОВ, підвищення його рентабельності і фінансової стійкості та ін.

Заступник директора з комерційних питань виконує такі функції: заміщує директора в разі його відсутності, а також приймає всі управлінські рішення в сфері комерційної діяльності ТОВ, фактично забезпечуючи підприємство фінансовими ресурсами. Під його прямим керівництвом здійснюється вся робота ТОВ на ринку збуту його продукції.

До обов'язків бухгалтера відносять: ведення бухгалтерського обліку, бухгалтерської документації, складання статистичної та податкової звітності, її ведення та подання її в належні органи в визначені строк, нарахування та виплата заробітної плати, її облік та обчислення, розрахунки з працівниками, постачальниками, клієнтами та ін.

Технічний відділ ТОВ забезпечує виконання усього обсягу послуг зі складання та ремонту обладнання, він також відповідає за високий науково-технічний рівень діяльності ТОВ у цілому. Відділ сервісу здійснює весь комплекс послуг у сфері зв'язку, маркетингу, електронної підтримки діяльності ТОВ і клієнтів тощо.

Менеджери оптових та роздрібних продажів відповідно займаються продажами, заключають контракти з клієнтами, продають комп'ютери, устаткування та інші супутні товари та послуги. Вони є головними поєднанням між постачальниками та клієнтами. Від ефективної праці менеджерів з продажу залежить: прибуток підприємства котрий отримає підприємство, чи буде задоволений клієнт покупкою та повернеться ще чи поверне товар зі скаргою. Менеджери оптових та роздрібних продаж мають мати наступний перелік якостей, таких як: напористість, комунікабельність, та досвід в продажах. Менеджери технічного відділу відповідає за встановлення програмного забезпечення, вносить пропозиції ІТ-рішення для малих та великих підприємств, дому та офісу.

Сервіс-менеджери компанії займається передпродажним, а іноді і післяпродажним обслуговуванням покупців, наданням їм консультацій

стосовно використання та й правил безпеки при використанні хімічної продукції.

Всі співробітники фірми висококласні спеціалісти, які мають професійний досвід діяльності, значна частина має вищу освіту або продовжує її отримувати, стаж роботи в галузі основної частини персоналу не менш ніж 5 років.

Підприємство здійснює свою діяльність згідно з прийнятою місією, яка сформульована як «забезпечення споживачів високоякісними товарами та послугами при забезпеченні хімічної продукції за конкурентоспроможними цінами, а також збільшення своєї частки на місцевому внутрішньому ринку й вихід на інші ринки в межах України».

Як і будь-яке підприємство ТОВ «МІО-КОМ» функціонує в певному зовнішньому середовищі. Для нього, як і для інших підприємств, зовнішнє середовище має найбільше значення, оскільки згідно зі своєю сутністю ТОВ діє виключно в напрямку задоволення потреб суспільства у товарах хімічного виробництва, отже, переважна частина діяльності ТОВ відбувається в зовнішньому середовищі. Саме тут ТОВ отримує свої доходи і прибутки. Зовнішнє середовище для ТОВ формується великим переліком систем, об'єктів та чинників у вигляді установ, організацій та підприємств, які поділяють на дві частини: середовище прямого впливу або мікросередовище, та середовище непрямого впливу, або макросередовище. Мікросередовище Товариства включає всі зацікавлені групи, що прямо впливають на нього, або, навпаки, самі перебувають під впливом його діяльності. Це учасники, або засновники ТОВ, споживачі і покупці, постачальники, конкуренти, місцеві органи влади, кредитори, банки, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище включає загальні фактори, які не стосуються прямо поточної діяльності підприємства, але можуть впливати на нього у довгостроковому періоді. Вважають за основні 4 вузла такого впливу: діяльність уряду, економіка країни в цілому, науково-технічний прогрес

(НТП), природні фактори. Схематично представимо середовище прямого і непрямого впливу на діяльність ТОВ «МІО-КОМ» на рис. 2.2.

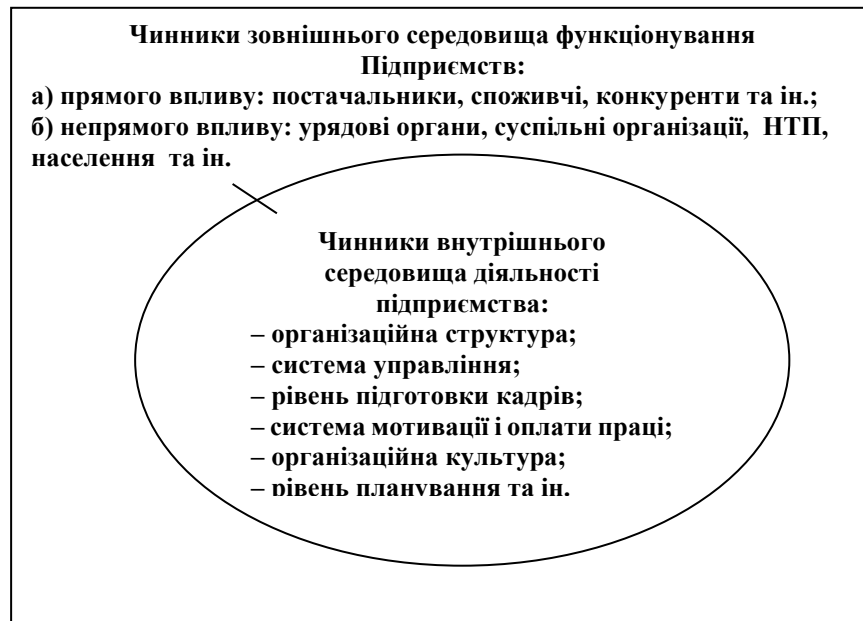


Рис. 2.2. Схема взаємодії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища у діяльності ТОВ «МІО-КОМ»

Причому вплив зовнішнього середовища не залишається таким, що відбивається лише на зовнішніх проявах діяльності ТОВ. У дійсності все підприємство, всіма своїми частинами схильне до впливу зовнішнього середовища, що показує, наскільки тісно діяльність ТОВ усередині пов'язана із зовнішнім середовищем. Це пояснюється тим, що вся діяльність ТОВ усередині підприємства цілком формується його відносинами з постачальниками товарів та з їх споживачами.

Можна привести перелік явищ у діяльності ТОВ «МІО-КОМ», які можна прилічити до факторів внутрішнього середовища ТОВ. Це:

- процеси придбання товарів хімічного походження для продажу;
- процеси отримання, збереження та пакування товарів для продажу;
- організація постачання товарів покупцям і до торгівельної мережі;
- підготовка кадрів відповідного профілю;
- облік товарів;
- забезпечення якості товарів;

- система розрахунків із постачальниками та покупцями;
- Інтернет-банкінг та ін.

У ТОВ складено сприятливий внутрішній клімат, оснований на задоволенні від стабільності роботи підприємства. Компанією накопичений багатий досвід, завдяки якому підприємство може працювати в кризових умовах, та кваліфікація працівників компанії є однією з передових на Українському ринку. У компанії велика клієнтська база по всій країні, що дає можливість якнайшвидше доставити якісний продукт своїм клієнтам, чому сприяє організація роботи представництв компанії в декількох містах країни.

У цілому складається враження, що персонал Товариства достойний за своїми якостями і фахом здійснювати ефективну торгівельну діяльність у складних умовах сучасного внутрішнього ринку України в умовах її боротьби із агресором.

Але постає питання, чи достатній рівень його фаховості та й ефективною є взаємодія працівників ТОВ для здійснення завдань розвитку підприємства, забезпечення покращення становища ТОВ на ринку продажу хімічної продукції. Задля систематичного підняття рівня фаховості персоналу у ТОВ здійснюється певна робота, зміст якої відноситься до такого сучасного напрямку вдосконалення управління персоналом як HR-менеджмент.

У ТОВ розуміють значення рівня освіченості персоналу в необхідності постійно його вдосконалюватись, зокрема, у напрямку підвищення рівня корпоративної культури.

В останні роки управлінські служби ТОВ «МІО-КОМ» змінюють своє відношення до культури своєї організації, навчаються займати активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності ТОВ, його адаптивності, ефективності. Складаються основи створення певної корпоративної культури у ТОВ, від якої залежать і результати його комерційної діяльності.

Таким чином, у ТОВ визнають, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому

регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Корпоративна культура у системі управління персоналом ТОВ розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура», що заважає керівництву ТОВ досягати значних цілей у цій роботі.

У ТОВ лише складається розуміння, що корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства. Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІО-КОМ»

Аналіз фінансового стану ТОВ «МІО-КОМ».

Зазвичай основними завданнями аналізу фінансового стану підприємства є такі:

- дослідження рентабельності й фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними обіговими коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки та стану ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства;

– оцінювання становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;

– аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів; - визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Зміст фінансово-економічного аналізу підприємства включає:

аналіз фінансових результатів діяльності – аналіз рівня структури і динаміки прибутку як основного показника, що характеризує результат; оцінювання факторів, що його визначають;

аналіз потоку грошових коштів – аналіз джерел і напрямів використання коштів; оцінювання достатності коштів для ведення поточної діяльності; оцінювання достатності коштів для ведення інвестиційної діяльності;

аналіз фінансового стану – загальне оцінювання фінансового стану; аналіз фінансової стійкості; аналіз ліквідності балансу; аналіз ділової активності і платоспроможності; аналіз оборотності запасів, кредиторської і дебіторської заборгованості;

аналіз ефективності діяльності – динаміка показників прибутку, рентабельності і ділової активності.

Фінансова рівновага в балансі показує, чи зможе підприємство виконати свої зобов'язання в строк, реалізувавши свої активи. Якщо такої можливості немає, то це означає припинення платежів і загрозу банкрутства. Очевидно, що підтримка фінансової рівноваги і зменшення ризику неплатежів вимагають певного співвідношення між мірою ліквідності активів і спроможністю повернення кредиторської заборгованості.

У табл. 2.2 представлено актив балансу ТОВ «МІО-КОМ» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2

Актив балансу ТОВ «МІО-КОМ» за 2022-24 роки

Стаття	2022 р., млн. грн	2023 р., млн. грн	2024 р., млн. грн	Абсолютне відхилення, млн. грн	Відносне відхилення, %
Основні засоби	724	1 396	1 535	139	10

Незавершене будівництво	0,8	0,8	0,8	0	0
Разом необоротних активів	724,8	1 396,8	1 535,8	139	10
Готова продукція	4	8,7	9,6	0,9	10,3
Інші запаси ПДВ	2,9	3,4	3,7	0,3	8,8
Дебіторська заборгованість	0,2	1,7	1,9	0,2	11,8
Грошові кошти	38,4	29,3	32,3	3	10,2
Разом оборотних активів	45,5	43,1	47,5	4,4	10,2
БАЛАНС	770,3	1 439,9	1 583,3	143,4	10

Актив балансу включає наступні розділи:

необоротні активи – всі активи, що не є оборотними;

оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що необмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання;

витрати майбутніх періодів – витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів.

За базисний період для розрахунку абсолютного та відносного відхилення взято 2019 рік. Абсолютний приріст балансу повинен скласти 143,4 млн. грн., що дорівнює 10 %. На нього впливає збільшення питомої ваги основних засобів.

Пасив балансу ТОВ «МІО-КОМ» за 2022-2024 роки приведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Пасив балансу ТОВ «МІО-КОМ» за період 2022-24 років

Стаття	2022 р., млн. грн	2023 р., млн. грн	2024 р., млн. грн	Абсолютне відхилення, млн. грн	Відносне відхилення, %
Статутний капітал	0,14	0,14	0,14	0	0
Додатковий капітал	833,13	1 487,16	1 618,16	131	8,8
Нерозподілений прибуток	- 2,7	- 4,9	0	4,9	0
Разом капітал	830,57	1 482,4	1 618,3	135,9	9,2
Заборгованість перед постачальниками та підрядниками	33,9	25	20	- 5	- 20

Заборгованість перед персоналом підприємства	1,7	3,2	2	- 1,1	- 37,5
Заборгованість перед позабюджетних фондах	2	6,3	3,3	- 3	- 47,6
Заборгованість за податками та зборами	13,6	9,6	5,1	- 4,5	- 46,9
Інші кредитори	8,9	5,8	4,6	- 1,2	- 20,7
Інші зобов'язання	0,17	- 7,4	0	7,4	0
Разом поточні зобов'язання	60,27	42,5	35	- 7,5	- 17,6
БАЛАНС	770,3	1 439,9	1 583,3	143,4	10

Структура пасиву балансу містить розділи:

власний капітал – частина в активах підприємства, що залишається після врахування його зобов'язань;

забезпечення наступних витрат і платежів – нараховані у звітному періоді майбутні витрати і платежі (відпустки, гарантії), цільові надходження;

довгострокові зобов'язання – всі зобов'язання, які не є поточними зобов'язаннями;

поточні зобов'язання – всі зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу або 12 місяців з дати балансу;

доходи майбутніх періодів – доходи, отримані протягом поточного або попередніх звітних періодів, які належать до наступних звітних періодів.

У пасиві планується збільшення частки капіталу на 135,9 млн. грн., що дало б збільшення балансу. Зменшення кредиторської заборгованості у 2021 р. скоротилися на 17,6% (7,5 млн. грн.).

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «МІО-КОМ» представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності
ТОВ «МІО-КОМ» за 2022-2024 роки**

Показник	Дані по роках			Зміна, +,-	
	2022	2023	2024	2023 - 2022	2024 - 2023

Грошові кошти	117	121	105	4	-16
Дебіторська заборгованість	10197	10200	10565	3	365
Запаси товарно-матеріальних цінностей	1561	608	862	-953	254
Оборотні активи	11955	10964	11570	-991	606
Короткострокові зобов'язання	10277	9047	9574	-1230	527
Чистий оборотний капітал	1678	1917	1996	239	79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,013	0,011	0,002	-0,002
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,004	1,141	1,114	0,137	-0,027
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів	0,152	0,067	0,09	-0,085	0,023
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,155	1,208	1,205	0,053	-0,003
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,163	0,212	0,208	0,049	-0,004
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,992	1,127	1,104	0,135	-0,023
Коефіцієнт втрати платоспроможності	0,18	0,3	0,27	0,12	-0,03

За приведеними даними коефіцієнт поточної ліквідності, який показує прогнозовані платіжні можливості підприємства за умов своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, у 2023 р. збільшився на 0,137, а в 2024 р. зменшився на -0,027, що вказує на зниження платоспроможності.

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів, який показує ступінь залежності платоспроможності від матеріальних запасів з позиції мобілізації коштів для погашення короткострокових зобов'язань, в 2023 р. зменшився на -0,085, а в 2024 р. збільшився на 0,023, що вказує на зростання достатності запасів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує достатність оборотних коштів у підприємства для покриття своїх короткострокових зобов'язань, в 2023 р. збільшився на 0,053, а в 2024 р. зменшився на -0,003, що вказує на зниження запасу фінансової міцності внаслідок перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт власної платоспроможності, який характеризує частку чистого оборотного капіталу до короткострокових зобов'язаннях, у 2023 р. збільшився на 0,049, а в 2024 р. зменшився на -0,004 що вказує на зниження здатності підприємства відшкодувати за рахунок вільних коштів, що перебувають в обігу, його короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, який показує, скільки припадає дебіторської заборгованості на одну гривню кредиторської, у 2023 р. збільшився на 0,135, а в 2024 р. зменшився на -0,023, що вказує на перевищення дебіторської над кредиторською заборгованістю, кошти вилучаються з обороту, кредиторська заборгованість повинна, не більше ніж на 10% перевищувати дебіторську.

Коефіцієнт відновлення платоспроможності, що показує можливість відновлення нормальної поточної ліквідності підприємства протягом 6 місяць після звітної дати, у 2023 р. збільшився на 0,62, а в 2024 р. зменшився на -0,02 що вказує на наявність реальної загрози для підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок **про значне зниження ліквідності і платоспроможності** підприємства ТОВ «МІО-КОМ».

Для успішної роботи підприємств має значення забезпечення їх фінансової стійкості. Проведемо аналіз стійкості фінансового становища ТОВ «МІО-КОМ» і отримані дані представимо у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз стійкості фінансового становища ТОВ «МІО-КОМ»

Показник	Дані по роках			Зміна, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023 - 2022	2024 - 2023
1. Джерела власних коштів	3040	3882	4127	+842	+245
2. Необоротні активи	1892	2450	2594	+558	+144
3. Наявність власних оборотних коштів	1148	1432	1533	+284	+101
4. Довгострокові кредити і позикові кошти	530	485	463	-45	-22
5. Наявність власних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат	1678	1917	1996	+239	+79
6. Короткострокові кредити і позикові кошти	10277	9047	9574	-1230	+527
7. Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	11955	10964	11570	-991	+606
8. Загальна величина запасів і витрат	1561	608	862	-953	+254
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-413	824	671	+1237	-153
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат	117	1309	1134	+1192	-175

11. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	10394	10356	10708	-38	+352
12. Тривимірний показник фінансової ситуації (рядки 9, 10, 11).	-413	824	671		
	117	1309	1134		
	10394	10356	10708		

За даними табл. 2.5 зробимо висновок про те, що ТОВ «МІО-КОМ» у 2022 р. мало нормальну стійкість фінансового стану, а в 2023-2024 роках згідно трикомпонентного показнику фінансової ситуації має абсолютну стійкість фінансового стану, тобто у підприємства достатньо коштів для покриття запасів і витрат.

Проведемо також аналіз рівня показників так званої **фінансової незалежності підприємства**. Вони уточнюють уявлення про стан фінансової стійкості підприємства, показуючи, який саме внесок у забезпечення фінансової стійкості підприємство вносить саме воно, тобто, не враховуючи зовнішніх джерел забезпечення його фінансової стійкості. Аналіз показників фінансової незалежності ТОВ «МІО-КОМ» представимо в 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників фінансової незалежності ТОВ «МІО-КОМ»
у 2022-2024 роках**

Показник	Дані по роках			Зміна, (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 - 2022	2024 - 2023
Необоротні активи	1892	2450	2594	558	144
Оборотні активи	11955	10964	11570	-991	606
Валюта балансу (загальна сума балансу)	13847	13414	14164	-433	750
Власний капітал	3040	3882	4127	842	245
Довгострокові зобов'язання	530	485	463	-45	-22
Короткострокові зобов'язання	10277	9047	9574	-1230	527
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,22	0,29	0,29	0,07	0
Коефіцієнт фінансової залежності	0,78	0,71	0,71	-0,07	0
Наявність власних оборотних коштів	1148	1432	1533	284	101
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,096	0,131	0,132	0,035	0,001
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,378	0,369	0,371	-0,009	0,002

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,78	0,711	0,709	-0,069	-0,002
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів	6,319	4,475	4,46	-1,844	-0,015

Як видно з даних табл. 2.6 коефіцієнт фінансової незалежності, який показує частку власного капіталу у валюті балансу, у 2023 р. збільшився на 0,07, а в 2024 р. залишився без зміни, що свідчить про незначне зміцнення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел, однак його значення в 2024 р. менше нормативного. Коефіцієнт фінансової залежності, який характеризує відношення позикового капіталу організації до всього капіталу, у 2023 р. зменшився на -1,09, а в 2024 р. зменшився на -0,03, і це означає, фінансову залежність дуже висока, її значення в 2024 р. вище нормативного.

Власні оборотні кошти у 2023 р. збільшилися на 284 тис. грн., а в 2024 р. збільшилися ще на 101 тис. грн. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, який характеризує частку власних оборотних коштів (чистого оборотного капіталу) в оборотних активах у 2023 р. збільшився на 0,035, а в 2024 р. збільшився на 0,001, що свідчить про зростання частки власних оборотних коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує частку власних обігових коштів у власному капіталі, у 2023 р. він зменшився на -0,009, а в 2024 р. збільшився на 0,002, що свідчить про підвищення у ТОВ можливостей для фінансового маневрування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує відношення залученого капіталу до загального обсягу використовуваного капіталу, у 2023 р. він зменшився на -0,069, а в 2024 р. зменшився ще на -0,002, що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел. Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів показує, скільки необоротних активів приходить на кожну гривню оборотних активів, у 2023

р. він зменшився на -1,844, а в 2024 р. зменшився на -0,015, що свідчить про зниження коштів. авансованих в оборотні активи.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про низький рівень фінансової незалежності ТОВ «МІО-КОМ». У цілому за результатами проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «МІО-КОМ» можна зробити висновок про нестабільне становище, оскільки спостерігається тенденція зниження ліквідності і платоспроможності підприємства, а рівень фінансової залежності підприємства досить високий, що є свідченням неефективного управління фінансовими ресурсами підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МІО-КОМ».

У ТОВ склалася традиція проводити аналіз показників діяльності у двох вимірах: у динаміці за 3 останні роки та в співставленні планових та фактичних значень показників за кожний звітний період. Результати аналізу фінансово-економічних та виробничих показників діяльності підприємства ТОВ «МІО-КОМ» використовують при розробці річних планів роботи на наступний рік та заходів, спрямованих на їх виконання. Результати аналізу показників зіставляються із цілями і задачами, поставленими перед колективом ТОВ на кожний календарний період. Цей аналіз є одним із видів тої практичної роботи, яку проводить фінансово-економічний відділ Товариства.

Проведення аналізу показників діяльності у ТОВ «МІО-КОМ» проводиться з метою вирішення наступних завдань:

- визначення резервів зростання доходів, прибутку, підвищення рентабельності підприємства;

- забезпечення його платоспроможності;

- виявлення і контролю рівня фінансового забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;

- визначення стану виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;

- розробка заходів з мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному

для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;

вироблення заходів з контролю за ефективним цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Практика оцінювання фінансових показників діяльності та фінансово-економічного стану підприємства при господарюванні в сучасних умовах є невід'ємною частиною управлінської роботи керівництва ТОВ, його власників. Результати цієї роботи є важливі для пред'явлення потенційним інвесторам, від залучення яких до фінансування розвитку підприємства є найважливішою задачею керівництва ТОВ, від вирішення якої залежить доля всього колективу Товариства, його колективу і кожного працівника окремо.

Узагальнені результати діяльності ТОВ «МІО-КОМ» за останні три звітних роки приведені у розрізі найважливіших фінансово-економічних показників діяльності в табл. 2.7.

Представлені в табл. 2.7 дані з динаміки основних фінансово-економічних показників демонструють зростання обсягу товарообороту за останні три роки, а саме, його зростання у 2023 році у порівнянні з попереднім 2022-м склало 10%.

Таблиця 2.7

**Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МІО-КОМ»
протягом 2022-2024 років**

Показник	Одиниця виміру	Дані по роках			2024 до 2023, %
		2022	2023	2024	
1. Обсяг продажів (товарообіг)	млн. грн.	99,1	107,8	118,6	110,0
2. Закупівельна вартість товарів	млн. грн.	68,1	91,6	100,7	109,9
3. Дохід (торгівельна надбавка) (ряд. 1– ряд. 2)	млн. грн.	11,0	16,2	17,9	109,8
4. Кількість працівників	осіб	28	33	35	106,1
5. Заробітна плата працівника за місяць (середня)	Грн.	11000	12800	16000	1,25
6. Фонд річної заробітної плати	млн грн	3,7	5,07	6,72	1,32

7. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ), млн. грн.	22% до рядку 6	0,813	1,12	1,48	1,32
8. Інші витрати торгівлі	млн грн	3,8	7,8	8,4	1,08
9. Витрати торговельного підприємства (сума рядків 6,7,8)	млн грн	8,31	13,99	16,6	1,19
10. Прибуток від торговельної діяльності ТОВ (до оподаткування), рядок 3 – рядок 9	млн грн	2,69	2,21	1,3	0,59
11. Рентабельність торговельної діяльності (рядок 10 / рядок 3)* 100	%	24,4	13,64	7,2	0,53
12. Рентабельність торговельного обороту, (рядок 10 / рядок 1)*100	%	2,7	2,05	1,1	0,53

У той же час загальний дохід ТОВ у вигляді торговельної надбавки також зріс на 9,8 %, що цілком є прийнятним. Більш значними темпами, на жаль, у цей же період зростали витрати торговельного підприємства. І це не в останню чергу через суттєве зростання середньої заробітної плати, яка у 2024 році у середньому на місяць склала 16 тис. грн, тоді як у попередньому році складала лише 12800 грн. Цей процес є обов'язковим, який здійснюється під жорстким контролем держави, яка ультимативно вводить нові соціальні стандарти, які змушують піднімати заробітну плату працівників підприємств. Ігнорування цього напрямку створило би складні ситуації на підприємствах всіх галузей, оскільки спрямувало би відтік працівників на ті підприємства, які підвищують заробітну плату в руслі державної соціальної політики.

Протягом трьох років зростали і загальні торговельні витрати Товариства, що є зрозумілим через значне подорожчання енергоресурсів та інших матеріалів і закупівельних матеріалів.

Зрозуміло, що на фоні зростання витрат спостерігається поступове зменшення маси прибутку і рентабельності роботи Товариства. У 2024 році абсолютна величина прибутку склала лише 1,3 млн грн, тобто на мінімальному позитивному рівні, що означає майже неприбуткову роботу Товариства. Також

і рентабельність торгівельної діяльності складала в 2024 році лише 7,2%, а рентабельність торгівельного обороту взагалі на рівні 1,1 %

Покращення динаміки зростання прибутку, а відповідно й рентабельності, є доволі складним завданням, тому що має місце подальше подорожчання закупівельних матеріалів, енергетичних ресурсів, а також те, що потребує подальшого підвищення заробітної плати, рівень якої в ТОВ ще залишається нижче середніх показників по країні.

Відомо, що для збільшення прибутку потрібні заходи, які можна згрупувати за наступними двома напрямками:

1) збільшення обсягів продажу товарів та послуг, зокрема, у окремих випадках – і за рахунок підвищення роздрібних цін на продукції, чому підставою може бути лише значне підвищення якості продукції;

2) економія всіх видів витрат, необхідних для реалізації товарів та послуг підприємства.

Можна зробити висновок з аналізу фінансово-економічних показників роботи Товариства такий, що спрямованість на нарощування прибутку має стати стратегічним завданням для керівництва підприємства. Аналізуючи наявні резерви зростання прибутковості діяльності ТОВ «МІО-КОМ» можна бачити, що єдиним вирішальним резервом зростання прибутку ТОВ є збільшення обсягів продажів товарів, що потребує рішучого покращення діяльності ТОВ на ринку збуту своєї продукції, що означає необхідність розвитку самого Товариства як підприємства.

Представимо дані з динаміки обсягів продажу продукції ТОВ «МІО-КОМ», у тому числі, по окремим її товарним позиціям, за останні чотири роки, що показано в наступній табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягів реалізації товарів у ТОВ «МІО-КОМ»
по їх видах, млн. грн.**

Група товарів	Обсяг продажів по роках, млн грн.			
	2021	2022	2023	2024
Анілін та вироби з аніліну	3,2	4,5	6,2	6,5

Ефірна олія	6,9	11,8	15,9	16,1
Хімічні клеї в асортименті	6,6	8,8	9,5	11,3
Метилловий спирт	13,1	16,4	18,0	21,8
Технічна сіль	3,3	3,8	4,3	5,4
Фарби друкарські в асортименті	2,2	2,5	3,2	4,1
Сода харчова	6,2	9,8	11,5	12,0
Інші товари хімічного походження	42,5	41,5	39,2	33,4
Загалом	85,0	99,1	107,8	118,6

Дані табл. 2.8 свідчать про поступове збільшення обсягів реалізації ТОВ «МІО-КОМ», особливо значним воно відбулося в 2024 році в порівнянні з двома попередніми роками, зокрема, по всіх видах продукції і послуг. Але при цьому спостерігається поступове зниження ефективності торгівельної діяльності підприємства, про що свідчить зниження рентабельності торгівельної діяльності підприємства,

Якщо узагальнити економічний стан підприємства, то слід вважати його таким, що потребує запровадження управління, спрямованого на підвищення ефективності діяльності персоналу ТОВ «МІО-КОМ», зокрема, за рахунок запровадження у системі управління персоналом технологій HR-менеджменту та досягнень корпоративної культури, пропозиції стосовно чого приведено в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МІО-КОМ» У КОНТЕКСТІ ЇХ АКТУАЛЬНОСТІ ДЛЯ КОМПАНІЙ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

3.1. Визначення технологій HR-менеджменту, актуальних для запровадження у ТОВ «МІО-КОМ» та компаніях країн, що розвиваються

Розвиток сучасного HR-менеджменту в світі демонструє високий рівень зацікавленості бізнесу та інших сфер діяльності людства у проблематиці

підвищення рівня кваліфікації працівників, адекватного тим умовам, які формують сучасні обставини високо динамічного і конкурентного ринкового і суспільного середовища. Розуміння цього факту ставить як безперечні завдання для запровадження технологій HR-менеджменту на підприємствах України, зокрема, у ТОВ «МІО-КОМ», одночасно актуальних для компаній країн, що розвиваються. Для визначення спектру технологій HR-менеджменту, як першочергових для підприємств України та країн, що розвивається, доцільно порівняти спектр категорій, які враховують людські спроможності, що використовувані в аспекті HR-менеджменту та звичайного управління персоналом підприємств і організацій.

Спектр категорій людських якостей і спроможності людини як працівника за системи HR-менеджменту персоналу, формується на основі наступних базових принципів, що реалізовані в межах сучасного HR-менеджменту [43].

Людина як об'єкт HR-менеджменту.

HR-менеджмент вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб'єкт:

- економічний (як виробник, фахівець з просування товарів і їх споживач);
- біологічний (як носій певних фізичних якостей і здоров'я);
- соціальний (як член певної групи і суспільства в цілому);
- політичний (як громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
- правовий (власник певних прав і обов'язків);
- культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
- моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);

- конфесіональний (віруючий або атеїст);
- емоційно-вольовий (що має певний характер і психологічний склад);
- суб'єкт розуму (що має певний інтелект і володіє певними знаннями).

Аспекти особистості людини, що впливають на його якості як працівника.

Усі приведені аспекти особистості впливають на поведінку працівника в сфері праці. Основним завданням в HR-менеджменту є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

Значення людського фактору в організації варто розглядати в декількох аспектах:

кількісний: прямі й непрямі витрати, що охоплюють заробітну плату, засоби на підготовку й маркетинг персоналу, облаштованість робочого місця і його постійне вдосконалення тощо;

якісний: пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного й культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо;

стратегічний: турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського фактору як елемента конкурентоспроможності.

Приведений перелік базових підстав сучасного HR-менеджменту, як це зрозуміло, формує величезний перелік категорій, які можна згрупувати таким чином:

1) повний спектр категорій управління станом особистості як працівника в системі HR-менеджменту;

2,а) спектр категорій HR-менеджменту, у цілому запроваджених у практиці управління персоналом на вітчизняних підприємствах;

2,б) спектр категорій HR-менеджменту, які підлягають запровадженню в системі управління персоналом на українських підприємствах як нові;

3,а) спектр категорій HR-менеджменту, практично запроваджених у практиці управління персоналом ТОВ «МІО-КОМ»;

3,б) спектр категорій HR-менеджменту, які підлягають запровадженню в системі управління персоналом ТОВ «МІО-КОМ» як нових;

4,а) спектр категорій управління персоналом підприємств, що реалізуються в країнах, що розвиваються;

4,б) спектр категорій управління персоналом та HR-менеджменту, які актуальні для запровадженню в системі управління персоналом компаній країн, які розвиваються.

Усвідомленість керівників підприємств самою структури аспектів технологій HR-менеджменту має те практичне значення, що би кожний суб'єкт діяльності міг визначити своє власне місце у цілому процесі розвитку сучасних технологій управління персоналом в інтересах створення людини в ролі працівника, відповідного сучасним потребам і здатного при використанні в діяльності організацій не лише своїх номінативних можливостей, як кваліфікованого виконавця, а також з використанням всіх його людських, біологічних, емоційних та інших можливостей, запроваджених у практиці управління персоналом підприємств з метою забезпечення їх стабільного економічного зростання.

Схему запропонованої концепції формування спектрів технологій HR-менеджменту відобразимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Схема формування спектрів технологій HR-менеджменту в світі, на підприємствах України, у ТОВ «МІО-КОМ» та в країнах, що розвиваються

1) повний спектр категорій управління в системі HR-менеджменту
--

2,а) спектр категорій HR-менеджменту, у цілому запроваджених у практиці управління персоналом на вітчизняних підприємствах	2,б) спектр категорій HR-менеджменту, які підлягають запровадженню в системі управління персоналом на українських підприємствах як нові	
3,а) спектр категорій HR-менеджменту у системі управління персоналом ТОВ «МІО-КОМ»	3,б) спектр категорій HR-менеджменту, які підлягають запровадженню в управлінні персоналом ТОВ «МІО-КОМ» як нових	Спектр перспективних категорій HR-менеджменту для ТОВ «МІО-КОМ»
4,а) спектр категорій управління персоналом підприємств, що реалізуються в країнах, що розвиваються	4,б) спектр нових категорій управління персоналом для запровадження в системі управління персоналом компаній країн, які розвиваються	Спектр перспективних категорій управління персоналом та HR-менеджменту для компаній країн, що розвиваються

Як демонструє структура запровадження категорій HR-менеджменту в табл. 3.1, є певний спектр інновацій в систему управління персоналом підприємств, спільний для України та країн, що розвиваються.

Прояснимо цей спектр новацій, надав певну загальну характеристику стану трудових ресурсів країн Африки та Дальнього Сходу, що розвиваються.

Особливості трудових ресурсів у країнах, що розвиваються.

Трудові ресурси країн, що розвиваються, мають високий рівень безробіття, структурну невідповідність, а саме, нестачу кваліфікованих кадрів, при величезній кількості безробітного населення. Значна частка зайнятих у сільському господарстві, низька якість робочої сили, низький рівень освіти, молодий вік населення, нерівний доступ до ринку праці (особливо для жінок), надлишок робочої сили – це все призводить до низької оплати праці та

поширення неофіційної зайнятості. А в цілому це формує умови, коли підвищення кваліфікації персоналу стає практично неможливим.

Тому підвищення кваліфікації персоналу стає головним об'єктом кадрової політики підприємств у країнах, що розвиваються.

Але діяльність компаній і в країнах, що розвиваються, також проходить у сучасному швидко змінюваному ринковому середовищі, вони постійно стикаються з необхідністю вирішення все нових і нових проблем, які виникають об'єктивно поза впливом самого підприємства. Своєчасне і кваліфіковане вирішення нових виниклих завдань цілком залежить від спроможності персоналу, що потребує постійного підвищення його кваліфікації.

Актуальність проблеми підвищення кваліфікації персоналу як для ТОВ «МІО-КОМ», так і для компаній країн, що розвиваються, має стати в центр кадрової політики, що проводить керівництво підприємств.

Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку, підвищення кваліфікації та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою [17].

У широкому значенні кадрова політика – це система усвідомлених, та певним чином сформульованих та закріплених правил, норм, які приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією українського підприємства, включно ТОВ «МІО-КОМ», так і фірм у країнах, що розвиваються. Чинники формування кадрової політики схематично покажемо на рис. 3.1 [23].

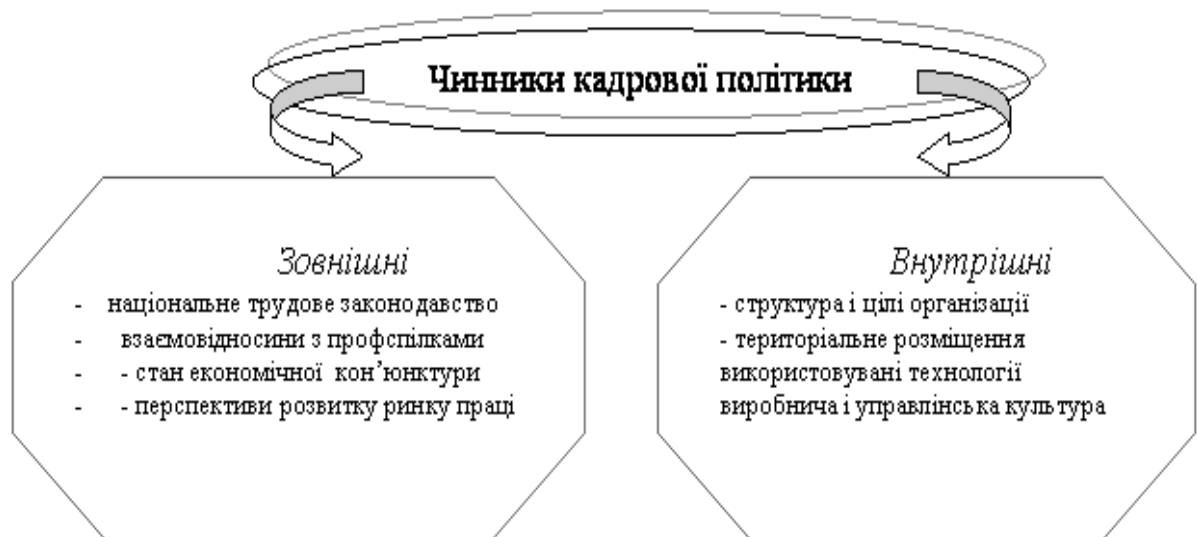


Рис. 3.1. Чинники кадрової політики ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються

У вузькому розуміння кадрова політика – це набір конкретних правил, привітань та заборон, які реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, також і у взаємовідносинах між робітниками та організацією. Наприклад, «кадрова політика фірми» може полягати в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою.

За своїм складом кадрова політика підприємства має таке коло проблем: цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих робітників, постійні підвищення їх професійної майстерності, всебічна освіта та постійне виховання кадрів;

розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, регіонам країни та видам професійної діяльності;

раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних вмінь формування задоволеністю праці, контроль за діяльністю кадрів, формування та розвиток комплексної системи керування людськими ресурсами [23].

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві в частині забезпечення необхідної кваліфікації персоналу є :

своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;

створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

раціональне використання персоналу;

формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Проблема підвищення кваліфікація персоналу подається в кадровій політиці підприємств двояко: як завдання підвищення адекватності персоналу вирішенню завдань підприємства і як завдання забезпечення власного кар'єрного росту кожного працівника.

Здійснення системи заходів підприємства в частині підвищення кваліфікації працівників не є однозначним процесом. Він формується на кожному підприємстві з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного стану економіки, суспільства або певні фази її трансформації.

Враховуючи стан трудових ресурсів країн, що розвиваються, слід рекомендувати підвищення кваліфікації персоналу як центральний ланцюг у кадровій політиці компаній цих країн, що також стосується і ТОВ «МІО-КОМ», що розглянемо у наступному розділі.

3.2. Пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються

Підвищення кваліфікації персоналу має займати центральне місце у кадрові політиці ТОВ «МІО-КОМ», як і компаній країн, що розвиваються, як це відображає на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Підвищення кваліфікації персоналу як об'єкт кадрової політики підприємства

Проблеми підвищення кваліфікації кадрів і взагалі вся кадрова робота здійснюється на фоні необхідності запровадження низки заходів загального організаційного характеру, таких як:

скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також організаційної структури;

виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

збереження кадрового ядра підприємства;

прийом перспективних працівників зі сторони;

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного (необхідного, перш за все, підприємству), але й соціального ефекту (необхідного самому працівникові).

В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього формування кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику [24].

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якої можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого с якщо він має відповідну кваліфікація без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною організацій, що ведуть політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові пози галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки осадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива до орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Реалізація завдань з підвищення кваліфікації працівників не може здійснюватися без урахування актуальності прояву певного типу влади при керівництві конкретним підприємством. Завдання з підвищення кваліфікації працівників напряду залежать від того типу влади, який панує на підприємстві (порівняльне зіставлення приведено в табл. 3.2 [2]).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики, актуальної для ТОВ «МІО-КОМ» і країн, що розвиваються

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук

Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників ("опікунів"), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішніх корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Утруднено можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам і, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника й організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства

Основними елементами сучасної кадрової політики є відбір та наймання персоналу, підготовка працівників до роботи та їх подальше періодичне навчання, мотивація і організація праці, планування службового зросту. Тому кадрова політика підприємства повинна реалізуватися як плановий процес, який реалізується у таких розділах:

- планування потреб в персоналі;
- планування підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри;
- планування використання працівників;
- планування витрат на реалізацію всього комплексу кадрових завдань.

Планування заходів з підвищення кваліфікації персоналу здійснюється з урахуванням потреб стосовно розширення повноважень на робочому місці, необхідності контролю за виробничим процесом з боку самого робітника.

Підвищення кваліфікації працівників набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності підприємства, довгострокового його розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) тощо [7; 16].

Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

У відповідності із панівним типом влади, діючий на підприємстві стиль керівництва також приймається до уваги при плануванні і реалізації програми підвищення кваліфікації працівників. Авторитарний стиль характеризується тим, що керівник у прийнятті рішень завжди орієнтується на власні цілі критерії й інтереси, практично не радиться із трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців, через що знижуються вимоги до кваліфікації підлеглого.

Ліберальний стиль характеризується тим, що керівник у прийнятті рішень орієнтується на мети й інтереси окремих працівників, груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритету інтересів, часто займає різні позиції сторін, «зіштовхує» їх між собою, через що знижується рівень контролю достатності рівня кваліфікації виконавців з боку керівництва.

І лише демократичний стиль керівництва, заснований на сполученні принципу єдиноначальності й громадського самоврядування, створює найбільш сприятливі умови як для саморозвитку людини, так і контролю відповідності рівня його кваліфікації складності званою що вирішує працівник.

Кадрова політика підприємства в частині підтримки певного рівня кваліфікації працівників здійснюється стратегічними й оперативними системами.

Завдання кадрової стратегії включають: підняття престижу підприємства, дослідження атмосфери усередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої чинності в даному регіоні, узагальнення й попередження причин звільнень із роботи й інші [7].

Сучасне комплектування підприємства кадрами й реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування [23].

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;

підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному так і в майбутньому періодах;

забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;

забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації і може бути представлено схемою на рис. 3.3.

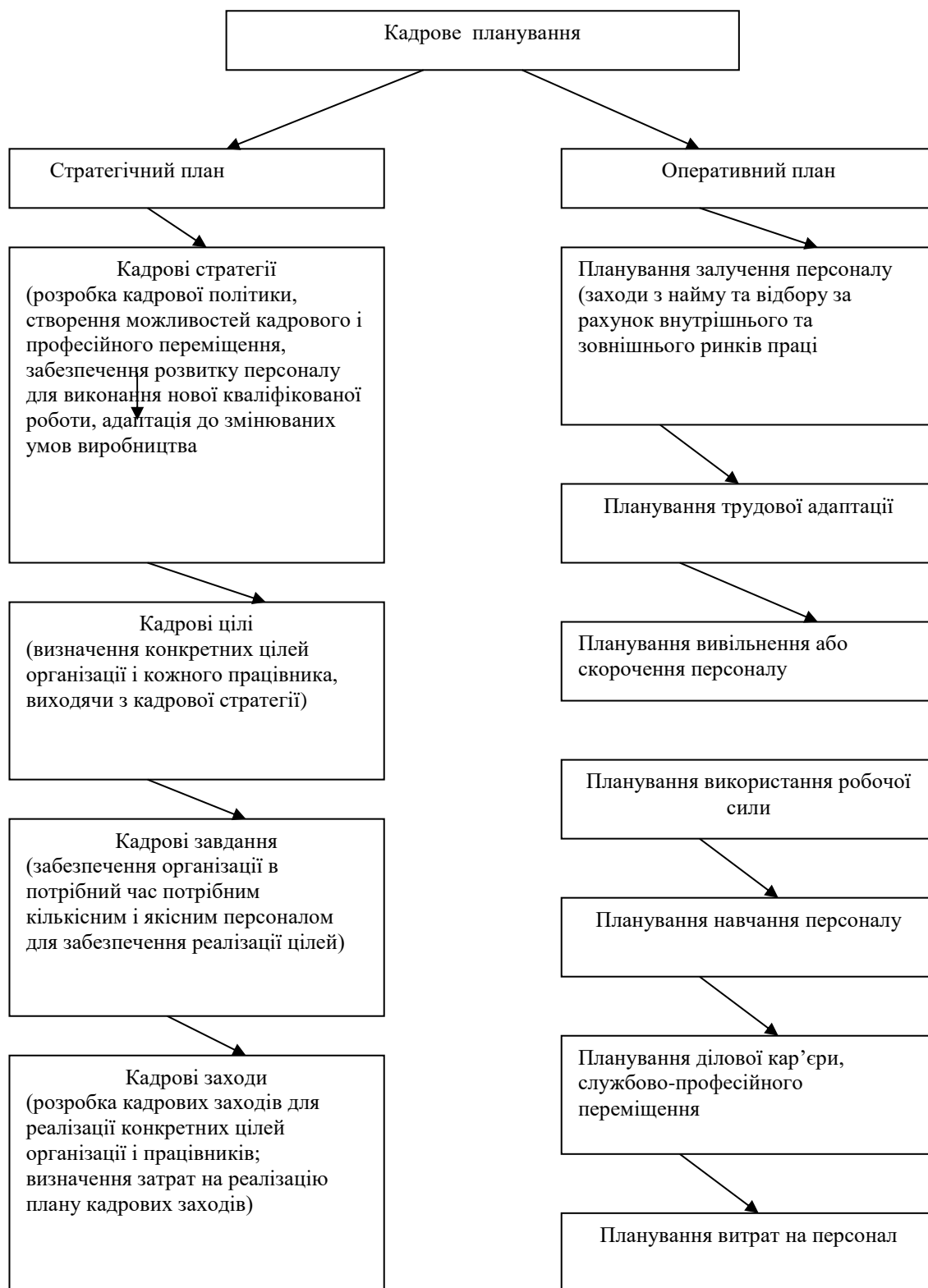


Рис. 3.3. Схема кадрового планування стосовно підвищення кваліфікації працівників підприємств

Проблема підвищення кваліфікації працівників підприємств повинна вирішуватися, по-перше, на основі єдиних державних нормативних вимог до визначення рівня кваліфікації працівника та врегулювання його статусу на

робочому місці, а по-друге – шляхом створення на самому підприємстві певної системи організації підтримки необхідного рівня кваліфікації працівників як складової системи кадрової політики підприємства.

Вирішення актуального завдання забезпечення необхідного рівня кваліфікації працівників ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються, є доволі складним завданням, що характерні для всіх компаній у сучасному конкурентному середовищі

Стосовно запровадження кадрової політики з метою забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу у відповідності із типовим переліком функцій менеджменту у діяльності ТОВ «МІО-КОМ» необхідно реалізувати наступні функції управління:

1) кадрове планування як система заходів із виявлення завдань кадрової політики і прийняття рішень щодо їх досягнення;

2) організація діяльності з визначення рівня кваліфікації працівників, проведення їх атестації, навчання та підвищення кваліфікації;

3) розробка вимог до кваліфікації працівників різних спеціальностей та контроль відповідності рівня кваліфікації працівників рівню завдань, що вирішуються у компанії;

4) мотивація персоналу до самоорганізації з метою підвищення власної кваліфікації із залученням систем оплати праці із урахуванням рівня кваліфікації працівників та їх кар'єрного росту просуванням по кар'єрній драбинці.

Очевидно, що заходи стосовно підтримання необхідного рівня, а при потребі – підвищення кваліфікації персоналу необхідно розробляти з урахуванням міри стабільності персоналу компанії.

Структуру типового оперативного плану роботи з персоналом у ТОВ «МІО-КОМ» на схемі, приведеної на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом, рекомендована для ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються

Наступним кроком є розробка загальних вимог та зобов'язань для працівників ТОВ «МІО-КОМ», що, з урахуванням специфіки її діяльності, повинні складатися у наступному:

працювати чесно та добросовісно, дотримуватися дисципліни праці;
збільшувати продуктивність праці, своєчасно і щільно виконувати роботи по нарядам та завданням, норми виробітку та нормовані виробничі завдання, добиватися перевиконання цих норм;

покращувати якість роботи, не допускати упущень та браку в роботі;
додержуватися правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони;

приймати заходи до швидкого уникнення причин та умов, які затрудняють нормальне виробництво;

тримати у порядку та чистоті своє робоче місце, а також зберігати чистоту в цеху, на території підприємства і в службових приміщеннях;

берегти та укріпляти майно підприємства, ефективно використовувати станки, машини, інструменти та бережно відноситись до матеріалів.

З прагматичних позицій важливішим рішенням керівника являє собою підбір команди однодумців, від якості якої залежить довго строковість успіхів та престиж підприємства. Механізм підбору команди, керівників виробничих підрозділів і її адміністрації звичайно зводиться к наступному:

формування потреб шукачів у вакантній посаді, виходячи з характеру, специфіки роботи у конкретній ситуації, в якій йому належить працювати;

складання професійно-кваліфікаційної моделі кандидата на посаду;
збір та обробка інформації об маючих кандидатах;
розробка системи відбору кандидатів, методів і критеріїв зіставлення їх позитивних і негативних якостей та застосування професійно-кваліфікаційній моделі кандидата на дану посаду.

Відповідальність за підбір співробітників накладається на плечі менеджера по кадрах. Процес підбору кадрів складний і точний. Кадрова політика в області відбору кадрів полягає в визначенні принципів приймання на роботу, кількість робітників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, методології закріплення, професійного розвитку персоналу. Процес

відбору персоналу рекомендується здійснювати у наступній послідовності, вказаній на рис 3.5.



Рис. 3.5. Схема процесу відбору персоналу у ТОВ «МІО-КОМ»

Основні рішення стосовно атестації підвищення кваліфікації та заохочення працівників у ТОВ «МІО-КОМ» і компаніях країн, що розвиваються.

Найпершим етапом у здійсненні кадрової політики стосовно підтримки та підвищення кваліфікації працівників компанії є проведення систематичної атестації і оцінки рівня кваліфікації та інших особистих якостей працівників.

Атестація працівників – один з найважливіших елементів кадрової роботи, що представляє собою періодичний огляд професійної придатності й відповідності займаної посади кожного працівника певної категорії.

Атестація кадрів має проводитися не частіше одного разу у два роки, але не рідше одного разу в чотири роки (або по закінченню терміну дії контракту). Вона являє собою підведення підсумків роботи співробітника по завершенню терміну дії його трудового контракту, оцінку результатів його праці за весь період дії контракту, визначення ступеня відповідності співробітника встановленим посадовим вимогам (посадової інструкції), які були покладені в основу трудового контракту. Порядок і умови проведення атестації персоналу у ТОВ «МІО-КОМ» слід погоджувати з законодавством України. Проведення атестаційних заходів вимагає наявності офіційних розпорядчих документів по атестації. Цілі проведення атестації й оцінки персоналу у ТОВ «МІО-КОМ» представимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Цілі проведення атестації й оцінки працівників ТОВ «МІО-КОМ»,
актуальні для компаній країн, що розвиваються**

Категорія цілей	Зміст цілей
Основні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка результатів праці співробітника. 2. Визначення відповідності їх займаної посади. 3. Виявлення недоліків у рівні підготовки. 4. Складання плану розвитку працівника
Додаткові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевірка сумісності з колективом (уміння працювати в команді, лояльність організації, роботодавцеві й керівництву) 2. Перевірка мотивації до праці, до роботи в даній посаді. 3. Визначення перспектив розвитку кар'єри працівника
Загальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення керування персоналом і підвищення ефективності кадрової роботи. 2. Підвищення відповідальності й виконавчої дисципліни
Специфічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення кола працівників і переліку посад, що підлягають звільненню або скороченню. 2. Поліпшення морального й психологічного клімату в організації

При проведенні атестації й оцінки працівників компанії рекомендується використовувати методи, що найбільше широко застосовуються, такі як [24]:

1) метод на основі об'єктивних критеріїв (оцінка кінцевих результатів роботи);

2) метод на основі суб'єктивних оцінок безпосередніх керівників;

3) методика «360 градусів» – кругова суб'єктивна оцінка персоналу, коли співробітник оцінюється своїм керівником, колегами, підлеглими й клієнтами.

При використанні експертних методів оцінки кваліфікації (як і інших якостей) працівників рекомендується використовувати експертні листи, приклад якого, представлений у табл. 3.4, розроблений для умов роботи ТОВ «МІО-КОМ».

При здійсненні оцінки експерт використовує наступну шкалу оцінок:

«4» – дуже високий ступінь виразності зазначеної в затвердженні характеристики. Вона проявляється в переважній більшості ситуацій, є стійкою, повністю відповідає типовим якостям і поведінці працівника. Відповідь експертів – «так»;

«3» – високий ступінь виразності характеристики. Вона часто проявляється в діяльності працівника. Іноді виникають випадки, коли якості або поведінка працівника не відповідають затвердженню. Відповідь експертів – «скоріше так, чим ні»;

«2» – середній ступінь виразності характеристики. У деяких ситуаціях якості й поведінка працівника відповідають затвердженню, у деяких – не відповідають. Відповідь експертів – «середнє значення».

«1» – характеристика не представлена в діяльності працівника. Якості й поведінка його не відповідають змісту затвердження. Відповідь експертів – «ні». Вирішальним моментом формування кваліфікаційно придатного персоналу є формування кваліфікаційних вимог до кожної посади, що є актуальним як для ТОВ «МІО-КОМ», так і для компаній країн, що розвиваються. Запропонована форма експертного листа має наступний вигляд, показаний в табл. 3.5 [24].

**Запропонована форма експертного листа атестації працівників у ТОВ
«МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються**

Ф.І.П. працівника, що атестується				
Посада працівника				
Предмет атестації				
Кваліфікаційна характеристика працівника, що атестується				
Кваліфікація працівника, на яку він атестується				
Ф.І.П., посада експерта				
Група ознак, ознака, якість	Оцінка			
	1	2	3	4
<p>1. Компетентність у сфері особистих якостей</p> <p>1.1. Соціальна рефлексія (для керівників)</p> <p>1. Компетентність в області особистісних якостей</p> <p>1.1. Соціальна рефлексія</p> <p>1. Усі співробітники безбоязно звертаються до працівника за допомогою, зіштовхнувшись із труднощами в розв'язанні того або іншого питання</p> <p>2. Уміє підтримати колег по роботі</p> <p>3. Уміє знаходити сильні сторони й перспективи розвитку для кожного працівника</p> <p>4. Уміє аналізувати причини вчинків і поведінки працівників</p> <p>1.2. Організованість</p> <p>5. Уміє організувати свою діяльність і діяльність колег</p> <p>6. Робочий простір працівника добре організований</p> <p>7. Конструктивно реагує на помилки й труднощі, що виникають у процесі реалізації педагогічної діяльності</p> <p>8. Вчасно вносить корективи в намічений план дій залежно від ситуації, що склалася</p> <p>1.3. Загальна культура</p> <p>9. Має широкий кругозір</p> <p>10. Поведінка й зовнішня вигляд відповідають етичним нормам</p> <p>11. Обізнаність про основні події й змінах у діяльності компанії</p> <p>12. Має такт, делікатний у спілкуванні із клієнтами й колегами</p> <p>2. Компетентність в області постановки цілей і завдань</p> <p>2.1. Уміння ставити цілі й завдання відповідно до вікових і індивідуальних особливостей клієнтів</p> <p>13. Уміє обґрунтовано ставити мети відповідно до вікових особливостей клієнтів-користувачів компанії</p>				

<p>14. Коректує цілі й завдання залежно від готовності клієнтів скористатися послугами компанії</p> <p>15. Ураховує рівень підготовки споживачів</p> <p>2.2. Уміння перевести спілкування в завдання відповідно до теми товару чи послуги</p> <p>16. Уміє формулювати мети щодо конкретного продукту або послуги</p> <p>17. Уміє конкретизувати цілі стосовно до комплексу продуктів або послуг</p> <p>18. Уміє сформулювати критерії досягнення цілей діяльності</p> <p>19. Уміє добитися розуміння клієнтами переваг товару або послуги</p> <p>20. Уміє співвіднести результати з поставленими цілями</p> <p>3. Компетентність в області демонстрації якостей товару або послуги</p> <p>3.1. Уміння створювати ситуації, що забезпечують демонстрацію якостей товару</p> <p>21. Уміє викликати інтерес клієнта до товару</p> <p>22. Зауважує найменший інтерес клієнта до товару</p> <p>23. Демонструє якості товару</p> <p>24. Володіє більшим спектром матеріалів і знань, здатних викликати інтерес до товару</p> <p>25. Використовує знання про інтереси споживачів</p> <p>26. Уміє створити доброзичливу атмосферу при спілкуванні із клієнтами.</p> <p>27. Демонструє практичне застосування товару</p> <p>4. Компетентність в області забезпечення інформаційної основи діяльності</p> <p>4.1. Компетентність у методах реклами</p> <p>28. Вчасно вносить корективи в методи агітації залежно від ситуації, що склалася</p> <p>29. Застосовувані методи реклами і агітації відповідають цілям і завданням компанії</p> <p>30. Обґрунтовано використовує сучасні інформаційно-комунікативні технології</p> <p>4.2. Компетентність у предметі реклами</p> <p>31. Добре знає рекламований товар, послугу</p> <p>32. При агітації використовує додаткові матеріали, пов'язані з використанням товару</p> <p>33. Опирається на знання споживачів щодо рекламowanego товару</p> <p>34. Домагається високих результатів у своїй діяльності</p> <p>5. Уміння ухвалювати розв'язки в різних ситуаціях</p> <p>35. Заохочує пропозиції в частині зміни цілей діяльності</p> <p>36. Уміє аргументувати пропоновані розв'язки</p> <p>37. Уміє переглянути свій розв'язок під впливом ситуації або нових фактів</p> <p>38. Враховує думку колег при прийнятті розв'язків</p>				
---	--	--	--	--

Приведемо в табл. 3.6 кваліфікаційні вимоги до працівників ТОВ «МІО-КОМ» та компаній країн, що розвиваються.

Кваліфікаційні вимоги до посади «рекламний агент» (як приклад)

Вимоги	ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ВИМОГ
Завдання та обов'язки	<p>Здійснює як посередник роботу з репрезентації та просування товарів, послуг, комерційних ідей виконання комплексних заходів, спрямованих на сприяння їх реалізації або досягнення інших маркетингових завдань, дотримуючись чинних етичних норм рекламування товарів, послуг. Укладає договори або угоди поміж довірителем і посередником, що визначають характер та обсяг робіт, які необхідно виконати за рахунок і від імені довірителя, а також їх оплату за чинними тарифами або умовами договору (угоди).</p> <p>Інформує потенційних покупців і споживачів про нові товари, послуги, ідеї, розкриваючи їх специфічні особливості, що не властиві іншим, про практичне використання об'єктів реклами, переконуючи їх, що саме цей товар (послуга, ідея) йому потрібні. Під час проведення рекламної роботи посиляється на думку престижного покупця або споживача, ураховує платоспроможність різних груп населення. Складає і подає в установлені терміни відповідну звітність. Стимулює споживача повторно робити купівлю товару і звертатись за послугами. Виділяє об'єкт реклами з безлічі повідомлень, що циркулюють у засобах масової інформації, характеризує його додатково відмітними споживчими якостями, перевагами на ринку товарів і послуг, створюючи попит і спонукаючи покупців та споживачів до укладання угод. Вживає заходів щодо забезпечення участі потенційних покупців та споживачів у презентаціях товарів і послуг, а також ярмарках, виставках, екскурсіях на підприємства, які виготовляють продукцію, що рекламується. Здійснює роботу з популяризації підприємства-виготовлювача, його комерційних зв'язків, принципів, покладених в основу його діяльності, спрямовану на формування доброзичливого ставлення покупців та споживачів і забезпечення престижу рекламодавця. Веде роз'яснювальну роботу серед покупців та споживачів товарів щодо гарантій, прав та способів захисту їх інтересів.</p> <p>Бере участь у реалізації перспективних планів підготовки і розміщення реклами з урахуванням характеру попиту (рівномірного або сезонного) на товари та послуги, удосконаленні методів її проведення, а також у роботі з підвищення ефективності та зменшення витрат, пов'язаних із рекламою. Установлює зв'язок із засобами масової інформації з питань розміщення реклами. Вивчає передовий вітчизняний і зарубіжний досвід організації рекламної роботи, опанування нових видів реклами, що забезпечують відзначення і просування рекламного об'єкта на внутрішньому та зовнішньому ринку товарів і послуг. Взаємодіє з іншими агентами з реклами</p>
Повинен знати	<p>Нормативно-правові акти, положення, інструкції, інші керівні матеріали та документи, які стосуються торговельної діяльності; законодавство про рекламу; види реклами та основи організації рекламної діяльності; перспективи розвитку галузі, підприємства, установи, організації, які виробляють рекламувану продукцію та надають послуги; номенклатуру та асортимент продукції, що виготовляється, та надаваних послуг, основні їх характеристики; вимоги потенційних покупців (замовників) до продукції та послуг; чинні цінники і прейскуранти; основи організації зв'язку із засобами масової інформації, прийоми та методи ділового спілкування і ведення переговорів; основи психології; основи законодавства про працю.</p>

**Кваліфікаційні
вимоги**

Базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Без вимог до стажу роботи

Практичне використання представлених у розділі пропозицій, актуальних для ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються, дозволило б впровадити основні елементи кадрової політики, на основі якої домагатися вирішення поставлених завдань у справі підвищення кваліфікації працівників компаній і покращення фінансово-економічного стану підприємств.

ВИСНОВОК

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств, безперервний науково-технічний прогрес, зміна споживацьких уподобань споживачів та інші фактори спричиняють необхідність кожному підприємству у будь-якій галузі постійно розвиватися. Ніякі завдання з розвитку підприємства не можуть бути виконані без наявності фахового, високо кваліфікованого персоналу. Саме розуміння цього факту останніми роками привели до підсилення ролі персоналу та системи управління ним та його розвитком у межах нової науково-практичної дисципліни «HR-менеджмент» (аббревіатура від англійського «Human Resources», що означає «людські ресурси»).

Оскільки визнано, що ніяке підприємство не може залишатися економічно ефективним без постійного розвитку, то й розвиток людських ресурсів підприємства стає однією з актуальних задач підприємства будь-якого профілю або форми власності, зокрема, компаній країн, що розвиваються.

У *розділі 1* розглянуто актуальні питання розвитку і запровадження в управління персоналом підприємств технологій HR-менеджменту як в Україні, так і в компаніях країн, що розвиваються. Показано, що в Україні процесу розповсюдження HR-менеджменту передував етап розвитку організаційної культури сучасних підприємств як базису формування сучасного HR-менеджменту. Окремі технології HR-менеджменту, зокрема, стосовно підвищення кваліфікації працівників, широко використовуються і можуть бути зразком як для підприємства – бази виконання кваліфікаційної роботи магістра – ТОВ «МІО-КОМ», так і для компаній країн, що розвиваються.

У *розділі 2* роботи подано загальну характеристику підприємства ТОВ «МІО-КОМ» та його діяльності, на ринку України в сфері продажу та постачання товарів хімічного виробництва. Представлено організаційну структуру підприємства та особливості управління його діяльністю на ринку.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства у динаміці за період останніх років. Визначено, що підвищення кваліфікації персоналу і запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні персоналом є суттєвим ресурсом покращення стану ТОВ на ринку і фінансово-економічних показників його діяльності.

У *розділі 3* роботи представлено пропозиції щодо запровадження технологій HR-менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «МІО-КОМ», актуальних також для країн, що розвиваються, зокрема, визначено схему формування спектрів технологій HR-менеджменту в світі, на підприємствах України, у ТОВ «МІО-КОМ» та в країнах, що розвиваються.

Подано пропозиції щодо підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «МІО-КОМ» і компаній країн, що розвиваються, зокрема, у частині вдосконалення кадрової політики підприємств, планування підвищення кваліфікації їх персоналу, його атестації та визначення кваліфікаційних вимог для посад, які займають працівники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту ; пер. з англ. Валерія Глінка. – Київ : Наш формат, 2020. – 222 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Гевко В.Л. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ І УМОВИ ЇЇ ЗМІНИ. V. Gevko, Ivan Puluј Ternopil National Technical University, Ternopil. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
4. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с. Режим доступу:
5. Гастінгс Рід. Netflix і культура інновацій / Рід Гастінгс, Ерін Маер ; [пер. В. Галичиної]. – Харків : Vivat, 2022. – 348, [2] с.
6. Граббс Лоррейн. Уроки лояльності. Досвід компанії "Southwest Airlines": погляд ізсередини / Лоррейн Граббс. – Харків : Фабула : Ранок, 2018. – 157 с.
7. Гуменюк О. Є. Психологія впливу [Текст]. – Т.: Економічна думка, 2003. – 303 с. – ISBN 966-654-101-7. Режим доступу: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/356030187.pdf>
8. Горовіц Бен. Ви те, що ви робите. Як створити корпоративну культуру / Бен Горовіц ; пер. з англ. Валерія Глінка. – Київ : Наш формат, 2020. – 219, [1] с.
9. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників / Затв. 15.05.2008, Наказ № 1645-562-8 Мінсоцполітики України, 2008. – 115 с.
10. Дані з оплати праці в Україні / Укрдержстат. – 2013. – № 16 (142). – Режим доступу: [www.http:// oplata praci / com.ua / 2344567.88.324](http://www.oplata.praci.com.ua/).

11. Дяків О.П., Островерхов В.М. HRM : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. І доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
12. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посібник / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
13. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – 410 с
14. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина перша / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2016. – 252 с.
15. Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД) / Затв. 18.08.2006, Наказ № 1387-511-6 Мінсоцполітики України, 2006. – 24 с.
16. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. *Бізнес Інформ*. 2022. №3. С. 113–119. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-113-119>
17. Інтелектуалізація людського капіталу / Бондар І. К. та ін.; наук. ред. Бондар І. К. – К.: Корпорація, 2008. – 262 с
18. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
18. Колот С. О. Поліфункціональна спрямованість емоційного менеджменту в системі організаційного управління // *Наука і освіта*. – 2007. – №8-9. – С. 63-67.
20. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с. Режим доступу: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2481/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%20_%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0

[%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.pdf](#)

21. Корпоративна культура організацій XXI століття: [Текст]. зб. наук. праць / Донбаська держ. машинобудівна академія / С. В. Ковалевський (заг. ред.). – Краматорськ: ДДМА, 2006. – 124 с. – ISBN 966-379-106-3.

22. Корпоративна культура в системі управління підприємством. 25.11.2024. Чернігівська обласна наукова бібліотека. Режим доступу: <https://libkor.com.ua/book-exhibition/468-korporativna-kultura-v-sistemi-upravlinnja-pidpriemstvom>.

23. Лазоренко О. Людські ресурсі як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. – Режим доступу: http://www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Lazorenko.pdf

24. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – 84 с

25. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. - Київ : Ліра-К, 2016. - 336 с.

26. Менеджмент персоналу : навч. посібник / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.

27. Наумік К. Г. Економічна психологія [Текст]. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 276 с. – ISBN 978-966-676-231-6. 9. Єськов А. Л. Корпоративная культура: теория и практика [Текст]. – К.: Науковий світ, 2004. – 66 с. – ISBN 966-675-314-6.

28. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. – Режим доступу: <http://209.85.129.132/search?q=cache:a8SKL Rm XqVcJ:www.nbuu.gov.ua/portal>.

29. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>

30. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

31. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-ХІІ від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

32. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – Київ : Професіонал, 2005. – 336 с.

33. Савченко М.В. д.е.н. ORCID 0000-0002-9063-3551 e-mail: m_savchenko@donnu.edu.ua, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, О.В. Шкуренко, к.е.н. ORCID 0000-0002-0460-4800 e-mail: donduy@ukr.net, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. Режим доступу: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2020/06-Sachenko.pdf>

34. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

35. Система HRM організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.

36. Третьяченко В.В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.

37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32> УДК 331.101
Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації Гурбик Ю.Ю. кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри економіки управління та адміністрування Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана

Хмельницького Біляєв С.С. кандидат економічних наук старший викладач кафедри економіки управління та адміністрування Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького Багунц О.С. студентка Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького. Мукачівський Державний Університет. Випуск # 17 / 2018. *Економіка і суспільство*. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

38. Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 316 с.

39. Харчишина О. В. КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ. Режим доступу: <https://eprints.zu.edu.ua/8420/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%94%D0%90%D0%A3%20-%202007-2.pdf>

40. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 606 с.

41. Чупріна М.О. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПРАЦІВНИКА ЯК ОБ'ЄКТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ. Національний технічний університет України «КПІ». Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/36bef977-5b9c-4152-bc3c-c0104db8ae32/content>

42. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B..pdf>

43. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7e377591-c3fd-4969-952e-34cdae83e5b0/content>

44. HRM. Практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун ; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. Днепропетровськ : [Університет митної справи та фінансів], 2016. 211 с.

45. HRM сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. – 496 с.