ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., професор
Гусєва О. Ю. _____
«____» червня 2021 року

Пояснювальна записка

ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Верховцева Маргарита Валеріївна _____

Керівник: д.е.н., проф. Гусєва О. Ю. _____

Рецензент д.е.н., проф. Виноградова О. В. _____

КИЇВ – 2021

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут телекомунікацій
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»
Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
Гусєва О. Ю. _____
«22» лютого 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Верховцевої Маргарити Валеріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., проф. Гусєва О. Ю.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

3.Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічне обґрунтування основ управління розвитком персоналу
2. Аналіз і оцінка діючої політики управління розвитком персоналу
3. Удосконалення стратегії розвитку персоналу з метою підвищення економічної ефективності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць – 9
Рисунків - 14

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	*01.02.21 - 21.02.2021*	*виконано*
2.	Підготовка вступу і першого розділу	*22.02.2021 - 15.04.2021*	*виконано*
3.	Підготовка другого розділу	*16.04.2021 - 30.04.2021*	*виконано*
4.	Підготовка третього розділу	*01.05.2021 - 20.05.2021*	*виконано*
5.	Підготовка висновків та пропозицій	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	*21.05.2021 - 30.05.2021*	*виконано*
8.	Написання відгуку науковим керівником	*31.05.2021*	*виконано*
9.	Зовнішня рецензія	*31.05.2021*	*виконано*
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедру та попередній захист	*31.05.2020 - 01.06.2021*	*виконано*
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	*31.05.2021 - 14.06.2021*	*виконано*
12.	Захист кваліфікаційної роботи	*16.06.2021-17.06.2021*	*виконано*

Студент _____ Іванов І. І.

Керівник роботи _____ Гусєва О. Ю.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і особливості розвитку персоналу виробничого підприємства в сучасних умовах

1.2. Стимулюючі форми та особливості розвитку персоналу на виробничому підприємстві

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу підприємства

ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

2.1. Характеристика ринкової позиції підприємства

2.2. Аналіз стану, структури та ефективності персоналу підприємства у взаємозв’язку з ключовими показниками діяльності

2.3. Оцінка системи мотивації і стимулювання працівників як головного фактору розвитку персоналу

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії розвитку персоналу підприємства, спрямованої на удосконалення системи стимулювання

3.2. Планування показників ефективного розвитку персоналу підприємства

3.3. Напрями підвищення ефективності розвитку персоналу в умовах цифровізації економіки

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Актуальність теми курсової роботи. В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є аналіз можливостей підвищення ефективності стимулювання праці підприємства, як економічної категорії, визначення його значення для розвитку й діяльності підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану. Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці підприємства та шляхів його покращення.

Об’єкт дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Методи дослідження. Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" було використано логічний метод, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльни аналіз.

Інформаційна база дослідження складається з наукових статтей, монографій, наукових праць вітчизняних та заружбіних науковців, фінансової звітності підприємства за період 2019-2020 рр.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається з 3-х розділів, вступу, основної частини, висновків, додатків та списку використаних джерел.

Робота викладена на 115 сторінках комп’ютерного тексту, містить 17 таблиць, 8 рисунків, 10 формул. Список використаних джерел налічує 105 найменування і викладений на 4 сторінках.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і особливості розвитку персоналу виробничого підприємства в сучасних умовах

Ефективне функціонування підприємства, насамперед, визначається ступенем розвитку його персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності на ринку в умовах стрімкого розвитку технологій і цифровізації бізнесу.

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, управлінських, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Особистість — це усталена система соціально значущих рис, що всебічно характеризують індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відношень шляхом активної предметної діяльності і спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації індивідуумів та направленого виховання, опанування ними соціальних норм й функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності [13].

Гармонійний розвиток особистості — це різнобічний процес набуття та вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх розмірності, злагодженому поєднанні й органічній єдності. Гармонічний розвиток особистості означає всесторонній розвиток людини як створіння соціального, яке володіє свідомістю (розумом), активного та здібного до результативної і продуктивної праці.

Професійний розвиток особистості — це підготовка та адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Зазначене поняття більш вузьке у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості». Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, включає в себе оволодіння особистістю потрібних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей.

Більш вузьким у порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особистості» виступає поняття «розвиток персоналу». Нетотожніми між собою є також поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу». В цьому зв'язку розглянемо детальніше останнє поняття.
Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників[10]. В свою чергу, Марра Р. і Шмидт Г. розглядають розвиток персоналу, як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [11]. Хоча таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечувало думку Н. Тома.

Більш ширше розглядають це поняття російські вчені, зокрема, А. Я. Кібанов. На їх думку розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом [13]. Таким чином, один з провідних підходів визначає, що розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових або удосконалених виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток

персоналу забезпечується заходами з оцінювання працівників з метою здійснення виробничої адаптації і атестації персоналу, планування трудової кар’єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

На нашу думку, в сучасних умовах розвиток персоналу слід розглядати у ширшому ракурсі. Розвиток персоналу - це система взаємопов'язаних дій, що включають вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою і професійним просуванням, обґрунтуванням методів мотивації та стимулювання персоналу, організацію процесу адаптації, навчання, формування корпоративної культури.

Ефективний розвиток персоналу відбується, насамперед, завдяки дієвій системі стимулювання та мотивації.

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні та розвитку сучасного підприємства, аджестворює такі умови праці для кожного працівника, які дозволять йому максимально використати свій трудовий потенціал, від цього залежить реалізація цілей та завдань підприємства.

Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності,що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив маютьрізні мотиви, потреби, стимули, цілі. Матеріальна винагорода у вигляді оплатипраці, використання різних видів трудових і соціальних пільг, безсумнівно,робить істотний вплив на активність персоналу і його інтерес до роботи. Однак,як показують різні дослідження, на ефективність діяльності персоналу,співробітників підприємств впливають й інші умови. Усі ці елементиставляться до процесу стимулювання та мотивації праці, або системістимувалювання та мотивації праці персоналу.

Тож розглянемо, що передбачає стимулювання праці і для чого воно потрібно на підприємстві. Стимулювання праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці.

Поряд з поняттям мотивації праці існує поняття стимулювання праці. Вони тісно взаємопов'язані між собою і взаємно доповнюють один одного. Тим часом як методи управління працею стимулювання і мотивація протилежні заспрямованістю: перша спрямована на зміну існуючого стану; друге - на йогозакріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

Різниця між мотивацією та стимулюванням (таблиця 1.1, таблиця 1.2).

Таблиця 1.1

Визначення поняття мотивації

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образувласної потреби із образом зовнішнього предмету,або, це - внутрішній психічний механізм людини,який забезпечує пізнання предмету відповідно допотреби людини і який запускає правильнуповедінку людини на привласнення цього предмету.	МасконІ.В. Бутко М., БелокурЄ.	Внутрішній психічниймеханізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потребичерез трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Бажання Задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволенняпотреб, до успіху.	Вернадський А.А.	Свідоме прагнення
Це процес спонукання людини до певної діяльностіза допомогою внутрішньо особистісних тазовнішніх факторів.	Пугачов В.П., Грачев М.В.	Процес спонукання
Це процес стимулювання самого себе та інших надіяльність направлену на досягненняіндивідуальних та загальних цілей організації.	Генкин А.П. Дятлов С.А.	Процес стимулювання

Таблиця 1.2

Визначення поняття стимулювання

Визначення поняття «стимулювання»	Автор	Ключове слова
Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукаютьробітника до певної поведінки.	Колот А.М. Леонтьев А.Н.	Вплив на зовнішні обставини
Це процес впливу на людину за допомогоюнеобхідного для неї зовнішнього предмету(дії), що спонукає людину до певних дій.	АвчиренкоЛ.К., Матрусова Т.Н.	Вплив задопомогоюзовні шнього предмету

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей,структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей

працівника,підвищенні його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль у повному обсязі, у суспільній свідомості має бутиподоланий підхід до людини тільки як до індивідуума, зіставляти вигоди відзростання свого матеріального благополуччя з тяготами від більшінтенсивногоі напруженої праці. Подібний підхід (на жаль, найбільш поширений) обмежуєсистему стимулювання заробітною платою,винагородами, можливостями"отоварювання" доходів. Моральні, творчі стимули до праці розглядаються якменш важливі, їм нерідко відводиться другорядна роль.

Тим часом, коли стоїть завдання істотно підвищити суспільно необхіднуінтенсивність і якість роботи, забезпечити краще використання виробничого татрудового потенціалу, дуже важливі і соціальні чинники – гармонізаціяособистих інтересів, їх поєднання з колективними, створення сприятливих умовдля розвитку особистості в процесі праці. Щоб реально управляти інтересами ічерез інтереси, необхідно забезпечувати спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів.

Такий підхід до системи стимулів до праці, як свідчить досвід не тільки українських, але і зарубіжних підприємств, істотно підвищує дієвістьматеріальної зацікавленості. Цей досвід підтверджує: якщо заробітна платакомпенсує відсутність творчих начал у праці, нерозвиненість форм участіпрацівників в управлінні підприємством, слабкість соціальної інфраструктурита подібні їм явища (наприклад, тяжкість і непривабливість умов праці),функції стимулювання високопродуктивної праці не можуть здійснюватисядосить ефективно. Стимулювання покликане виконувати такі основні функції рисунок 1.1.

1. Економічне стимулювання – система організаційно-економічнихзаходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищенняефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працівників таколективів підприємства у результатах діяльності; полягає у сприянніпідвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоятьперед економікою, і, насамперед, підвищенню продуктивності праці;

Рис.1.1. Основні функції стимулювання праці

Розкриємо сутність кожної із функцій:

2. Соціальна функція стимулювання праці пов’язана із тим, щоробітник, який займає певне місце в системі суспільної праці, забезпечує собі визначений комплекс економічних і соціальних благ. Впливаючи на рівень доходів тих або інших категорій робітників стимулювання впливає як на професійно – кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. В той же час застосування різних видів стимулів у вигляді матеріальних, духовних, соціальних благ для вдоволення широкого кола потреб працівника та його сім’ї сприяють розвитку особистих і професійних якостей;

3. Соціально – психологічна функція виявляється у формуванні внутрішнього світу робітника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок,мотивів трудової поведінки і відношення до праці;

4. Морально – виховна функція націлена на формування моральних якостей особистості робітника.

Система стимулювання праці припускає комплекс заходів, спрямованихна підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищенняефективності праці, його якості. Але при цьому працівник повинен знати, яківимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їхньомунеухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їх порушення. Томусистема стимулів праці має опиратись на певну базу (нормативний рівеньтрудової діяльності). Тому система стимулювання праці виконує надважливуроль у функціонуванні підприємства.

Обов'язковим аспектом стимулювання праці є матеріальне стимулювання.При цьому система матеріального стимулювання, що дозволяє підвищитипродуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності компанії рядовихспівробітників, розробляється з урахуванням її специфіки і особливостейперсоналу. Ефективна система матеріального стимулюванняпрацівників повинна відповідати наступним вимогам:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатисяна основі об'єктивної оцінки результатів праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду вінодержить у залежності від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внескукожного працівника в результат діяльності всього колективу;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненнямрезультату якомога швидше;
- значимість: винагорода має бути для співробітника значущим;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бутизрозумілі кожному працівнику організації та бути справедливими.

Другим аспектом є нематеріальне стимулювання, яке можна поділити за наступними методами:

- економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певнихпоказників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагородиза результати роботи. Використання економічних методів пов'язане зформуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а такожекономічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплатипраці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість;
- організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована напідпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на

можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційненормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів інормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав іобов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядженнякерівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація створює необхідніумови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методипокликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня наоснові його наукової організації;

- соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищеннясоціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливаютьпереважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й іншіінтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розробленихсоціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числацих методів відносяться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо.

Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства. Форми представлено на рисунок 1.2.

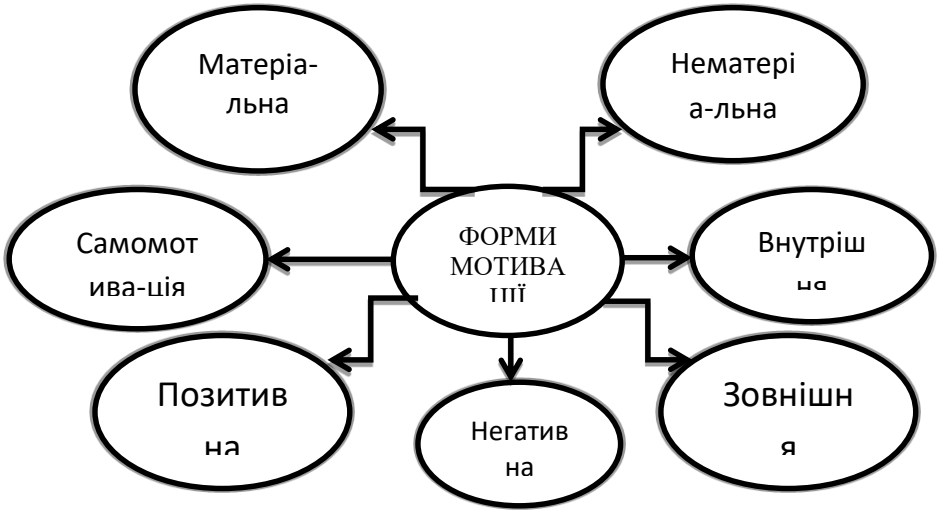

Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу

Матеріальна мотивація включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Вона є однією з найефективніших форм мотивації. Але неможливо досягти високого рівня мотивації працівників шляхом виплати лише заробітної плати. Крім матеріальної мотивації на підприємстві повинна бути сформована система нематеріальної мотивації персоналу для задоволення їх внутрішніх психологічних потреб.

До нематеріальної мотивації відносять кар'єрний ріст, можливість підвищення кваліфікації, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, відрядження, гнучкий графік роботи, привітання зі святами, корпоративні заходи, сприятливі умови праці, подяка керівництва, постановка перед працівниками чітких і зрозумілих цілей, забезпечення здорової конкуренції між працівниками, підвищення особистої відповідальності працівників, врахування керівництвом раціональних думок працівників при прийнятті управлінських рішень, передача працівникам частини повноважень.

Позитивна і негативна мотивації діють за принципом «батога і пряника», тобто працівників винагороджують за покращення результатів праці, але застосовують адміністративні та фінансові санкції за незадовільну ефективність праці або недотримання трудової дисципліни. Система мотивації не буде дієвою за наявності лише покарання за низькі показники праці і порушення дисципліни. Але вона не буде дієвою і тоді, коли застосовуватимуться лише інструменти позитивної мотивації. Рішення про пріоритетність позитивного чи негативного підходу вирішується залежно від умов праці на підприємстві та відносно конкретного працівника.

Зовнішня мотивація – це мотивація, на яку не впливає конкретна діяльність, і яка виникає під дією різноманітних зовнішніх факторів і враховує оцінку рівня успішності трудової діяльності працівників керівництвом підприємства. Внутрішня мотивація – це мотивація, що пов'язана зі змістом діяльності і враховує самооцінку працівником своїх результатів праці.

На підприємствах використовується загальнокорпоративна система мотивації. Але останнім часом все частіше впроваджується групова мотивація окремих категорій персоналу та індивідуальна мотивація цінних працівників.

Самомотивація ґрунтується на самостійному виокремленні працівниками внутрішніх, важливих для них мотивів праці.

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу подамо у вигляді таблиці таблиця 1.3.

Таблиця 1.3.

Класифікація методів мотивації персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1.	За способом впливу	Примушення	Грунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
		Винагородження	Базується насистемі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
		Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціально-психологічний клімат)
2.	За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
		Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
4.	За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
		Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
5.	За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
		Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.
6.	За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
		Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці
		Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання

			безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін.
		Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, визнання заслуг

Шапіро С. А. у своїй класифікації виділяє три групи методів мотивації персоналу, які, як він зазначає, аналогічні методам управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи передбачають прямий вплив суб'єкта на об'єкт управління. В основі адміністративних методів лежать такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності. Використання адміністративних методів базується на теорії «Х» Д. Мак-Грегора, згідно якої люди ліниві, не хочуть працювати, і до них необхідно застосовувати накази, контроль, покарання.

До адміністративних методів належать:

- організаційно-стабілізуючі, що передбачають застосування системи нормативно-правових актів;

- методи організаційного впливу, що діють всередині організації (інструкції, нормування праці, організаційні схеми, правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти тощо);

- розпорядчі, які застосовують в процесі оперативного керівництва (накази, розпорядження);

- дисциплінарні, які передбачають реалізацію різних форм відповідальності. До дисциплінарних методів належать методи негативної мотивації (позбавлення премії, штрафи, звільнення та ін.).

Економічні методи означають матеріальне стимулювання працівників і трудових колективів. До економічних методів мотивації С. А. Шапіро відносить:

- методи, що використовуються державними і місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм);

- методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система

відповідальності за якість та ефективність роботи, участь в прибутку підприємства).

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів належать:

- формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі;

- власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником;

- орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими;

- участь працівників в управлінні;

- задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників;

- встановлення соціальних норм поведінки;

- визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів. Однак, на думку С. А. Шапіро, даний метод має мотиваційний вплив лише за умови багаторічної традиції його застосування;

- соціальна профілактика і соціальний захист працівників, до яких належать безоплатна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсація витрат на проїзд тощо. Але, як стверджує С. А. Шапіро, цей метод здійснює мотиваційний вплив лише на тих підприємствах, де низький рівень заробітної плати і необхідні додаткові заходи матеріального заохочення.

Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів мотивації персоналу. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них.

Система мотивації буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів мотивації із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

1.2. Особливості розвитку персоналу підприємства у умовах цифрової економіки

Головне завдання, яке повинно вирішувати підприємство в умовах цифрової економіки, і відповідно, цифровізації свого бізнесу – це зменшувати когнітивні (пізнавальні) зусилля працівника, що здебільшого працює в умовах інформаційного перевантаження. Для цього необхідно розвивати у працівників цифрові компетенції і створювати зручні цифрові робочі місця.

Сьогодні розвиток цифрового середовища та глобальної мережі охоплює практично всі сфери життя. Орієнтиром, зокрема, у прийнятті на роботу є володіння людиною цифровими навичками, які дають можливість швидко та ефективно виконувати поставлені завдання, бути успішною та використовувати потенційні можливості.

Нині відбувається значне поширення результатів четвертої промислової революції (“Індустрія 4.0”). Це сучасна епоха інновацій, коли передові технології (хмарні технології, розвиток засобів збирання й аналізу Big Data, краудсорсинг, біотехнології, безпілотні автомобілі, 3D-друк, криптовалюти Bitcoin і технології Blockchain, штучний інтелект та ін.) радикально змінюють цілі галузі економіки й суспільство в цілому.

Вже виникає абсолютно новий тип промислового виробництва, яке започатковується на великих даних та їхньому аналізі, повній автоматизації виробництва, технологіях доповненої реальності, Інтернеті речей.

Нові технології докорінно змінюють бізнес-процеси і управлінські моделі, а сучасні інформаційні екосистеми є основою появи і зростання нових глобальних ринків, основною характеристикою яких стає перехід від лінійних технологічних ланцюжків до багатосторонніх партнерств на основі нових принципів міжнародного розподілу праці і мережевої економіки.

Використання цих технологій відкриває нові можливості для економічного процвітання, соціальної інтеграції та екологічної стійкості і, відповідно, мобілізує людський капітал.

Для адаптації до цифрового інфраструктурного середовища, що змінюється, необхідні різні типи цифрових знань. Експерти виокремлюють такі головні рушійні сили, що зумовлюють необхідність розвивати навички праці і цифрові знання в майбутньому:

зростаюча глобалізація;

подовження тривалості людського життя;

автоматизація робочих місць;

швидке поширення датчиків і обчислювальних потужностей;

засоби комунікації і засоби масової інформації з використанням ІКТ;

безпрецедентна реорганізація роботи завдяки новим технологіям і соціальним медіа, які значно розширюють можливості співпраці

Отже, для того щоб сформувати на підприємстві потужний інтелектуальний капітал, працівники повинні володіти не тільки гнучкими професійними компетенціями, а й обов’язково мати цифрові компетенції.

Як видно з рисунку 1.3 особливості цифрової економіки вимагають включити до завдань розвитку персоналу два нових елементи: фомування цифрових навичок (компетенцій) та формування додаткових комунікативних навичкок.

Рис. 1.3. Перелік навичок, формування яких є обов'язковими для ефективного розвитку персоналу підприємства в умовах цифрової економіки

Цифрові компетенції (навички) – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті. Компетенція у сфері цифрових технологій повинна сприйматися не лише як знання, що мають відношення до технічних навичок, а і як знання, більшою мірою зосереджені на когнітивних, соціальних та емоційних аспектах роботи і життя в цифровому середовищі [10].

Цифрова компетентність – багатогранний еволюціонуючий процес, що постійно змінюється при появі нових технологій. Перелік типових цифрових компетенцій наведений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Перелік типових цифрових компетенцій (за концептуальною еталонною моделлю DigComp 2.0) [11]

Сфери компетентності	Компетенції
1. Інформація та вміння працювати з даними	Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту. Формулювати інформаційні потреби, шукати дані, інформацію та контент у цифрових середовищах, здійснювати доступ до даних, інформації та контенту і переміщуватися між ними. Створювати і оновлювати особисті стратегії пошуку. Оцінка даних, інформації та цифрового контенту. Аналізувати, порівнювати та критично оцінювати достовірність і надійність джерел даних, інформації та цифровий контент. Аналізувати, тлумачити та критично оцінювати дані, інформацію та цифровий контент. Управління даними, інформацією та цифровим контентом. Організовувати, зберігати та вибирати дані, інформацію та контент у цифрових серед
2. Комунікація та співробітництво	Взаємодія за допомогою цифрових технологій. Взаємодіяти за допомогою широкого спектра цифрових технологій та розуміти, які засоби цифрового зв'язку доречні для даного контексту. Обмін за допомогою цифрових технологій. Обмінюватися даними, інформацією та цифровим контентом з іншими за допомогою відповідних цифрових технологій. Діяти як посередник, знати практичні методи посилання та атрибуції. Реалізація громадянської позиції за допомогою цифрових технологій. Брати участь у житті суспільства шляхом використання державних і приватних цифрових послуг. Шукати можливості самовдосконалення та реалізації активної громадянської позиції за допомогою відповідних цифрових технологій. Співробітництво за допомогою цифрових технологій. Використовувати цифрові засоби і технології для процесів співробітництва, а також для спільної розбудови та спільного створення ресурсів і знань. Мережевий етикет. Знати правила поведінки і ноу-хау щодо користування цифровими технологіями та взаємодії у цифрових середовищах. Адаптувати стратегії комунікації під конкретну аудиторію та враховувати культурну різноманітність і суперечності поколінь у цифрових середовищах. Управління цифровою ідентичністю. Створювати одну чи кілька цифрових ідентичностей та управляти ними, вміти захистити власну репутацію, працювати з даними.

Продовження табл. 1.4

3. Створення цифрового контенту	Розробка цифрового контенту. Створювати та редагувати цифровий контент у різних форматах, самовиражатися цифровими засобами. Інтеграція та перероблення цифрового контенту. Змінювати, уточнювати, вдосконалювати та інтегрувати інформацію і контент в існуючий масив знань для створення нових, оригінальних і доречних знань та контенту. Авторське право і ліцензії. Розуміти, як авторське право і ліцензії поширюються на дані, інформацію та цифровий контент. Програмування. Планувати і розробляти послідовність зрозумілих інструкцій для розв'язання обчислювальною системою даної проблеми чи для виконання нею конкретного завдання
4.Безпека	Захист пристроїв. Захищати пристрої та цифровий контент, розуміти ризики й загрози у цифрових середовищах. Знати про заходи безпеки та захисту і належним чином враховувати питання надійності та приватності. Захист персональних даних і приватності. Захищати персональні дані та приватність у цифрових середовищах. Розуміти, як користуватися та обмінюватися інформацією, яка дає змогу встановити особу, зі збереженням можливості захистити себе та інших від шкоди. Розуміти, що цифрові служби користуються "Правилами дотримання приватності" для інформування про те, як використовуються персональні дані. Уміти уникати ризиків для здоров'я і загроз для фізичного та психологічного комфорту при користуванні цифровими технологіями. Уміти захистити себе та інших від можливих небезпек у цифрових середовищах (наприклад від кіберзалякування). Знати про цифрові технології для забезпечення соціального добробуту та соціальної інтеграції. Захист навколишнього середовища. Усвідомлювати вплив цифрових технологій та користування нами на навколишнє середовище.

Також в умовах цифрової економіки [11] майже до кожного працівника висуватиметься вимога володіння додатковими комунікативними навичками (табл. 1.4).

Поряд з розвитком цифрових компетенцій в сучасних умовах велика увага буде приділятись і формуванню цифрового робочого місця. Володіючи цифровими компетенціями і додатковими комунікативними навичками будь-який працівник зможе ефективно працювати і реалізовувати свій потенціал в режимі цифрового робочого місця.

Таблиця 1.4

Додаткові комунікативні навички для майбутніх працівників в умовах цифрової економіки

Тип комунікативних навичок	Опис
Соціальні навички	Здатність глибоко і прямо спілкуватися з іншими, відчувати і стимулювати реакції і бажані взаємодії
Обчислювальне мислення	Здатність перетворювати великі обсяги даних в абстрактні концепції і розуміти аргументацію, засновану на даних
Оригінальне і адаптивне мислення	Уміння мислити і знаходити рішення та відповіді, що виходять за рамки звичного і встановленого
Міжкультурна компетенція	Здатність працювати в різних культурних умовах
Грамотність у сфері нових засобів інформації	Здатність критично оцінювати і розробляти контент, у якому використовуються нові засоби інформації, і використовувати ці засоби для переконливої комунікації
Управління когнітивним навантаженням	Здатність розрізняти і фільтрувати інформацію за критерієм важливості та розуміти, як максимізувати когнітивне функціонування за допомогою використання різних інструментів і методів
Віртуальна співпраця	Здатність працювати продуктивно, забезпечувати взаємодію і демонструвати присутність як члена віртуальної команди

Ключовий стереотип аналогової економіки, який має бути подоланим у цифрову еру, — це фізична прив’язка людини (робітника, службовця тощо) до конкретного фізичного місця (або місць). Така прив’язка здебільшого є штучною, безглуздою та економічно не доцільною.

Цифрова свобода людини — це можливість праці, тобто участі у виробничих, комунікаційних, організаційних процесах із будь-якого місця світу, за наявності відповідних цифрових засобів, технологій та доступу до цифрових інфраструктур.

У цифровому світі робочі місця перестають бути прив’язаними до фізичних місць — вони стають цифровими, мобільними, тобто такими, що зовсім не потребують постійного перебування працівника на робочому місці.

Саме віртуально-цифровий світ надає потужні можливості для постійного перебування працівника в онлайн-режимі. Цей тренд поширюється надзвичайно швидко й позитивно сприймається переважною більшістю працівників, яким подобаються гнучкі способи роботи, котрі дають змогу приділяти більше уваги клієнтам, друзям, сім'ї. Це може сприяти втримуванню кваліфікованих працівників, і, відповідно, підвищувати потужність інтелектуального капіталу підприємства.

У цифровому робочому місці поєднано практично всі технології, які люди використовують для виконання роботи в сучасному робочому середовищі. Цифровим робочим місцем можуть бути як бізнес-застосунки, так і електронна пошта, засоби миттєвих повідомлень, корпоративні соціальні мережі та інструменти для проведення віртуальних зустрічей.

Для отримання вигоди від цифрових робочих місць урядовим та бізнес-організаціям України необхідно врахувати чотири елементи [12].

1. Пристрої доступу. Необхідно забезпечити для працівників вибір найефективнішого способу отримання доступу до використовуваних ними бізнес-застосунків. Смартфони та планшети стають усе необхіднішими, тому організаціям і компаніям потрібно переглянути свої стратегії щодо використання пристроїв відповідно до нових потреб.

2. Інфраструктура комунікацій. Надійність зв'язку залишається однією з найважливіших вимог у контексті цифрового робочого місця як в офісі, так і поза ним. Саме зв'язок є запорукою ефективного функціонування комунікаційних технологій, бізнес-застосунків та застосунків для спільної роботи, які є рушійною силою сучасних бізнес-процесів. Корпоративні мережі повинні бути обладнані для опрацювання аудіо-, відео- та інших даних, що передаються одночасно, як у мережі компанії, так і поза нею.

3. Бізнес-застосунки. Надання працівникам доступу до бізнес-застосунків, незалежно від місця та часу, підвищує продуктивність і підтримує співпрацю з колегами, партнерами та клієнтами. Такі застосунки надають миттєвий доступ до необхідної важливої інформації, допомагаючи віртуальним командам злагоджено працювати та ефективно взаємодіяти. Платформи для

спільної роботи та управління базами знань набувають вирішального значення. Вони уможливлюють централізоване зберігання проектних документів, забезпечують легкий доступ до них і дають членам команди змогу співпрацювати при внесенні змін до файлів, їх перегляді та обміні в режимі реального часу.

4. Телекомунікаційні інструменти робочого місця. Інструменти робочого місця значною мірою впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Інколи електронної пошти й телефонних дзвінків може бути недостатньо, наприклад у разі залучення віддаленого експерта або в ситуації роботи вдома. Суттєвою перевагою є технології зв'язку, які забезпечують присутність у режимі реального часу та дають можливість проводити насичені онлайн-зустрічі, зокрема аудіо-, відео- та веб-конференції.

У майбутньому успішними стануть ті підприємства, які зламають бар'єри між людьми, робочими місцями й технологіями та розширять можливості своїх працівників, даючи їм можливість бути ефективними та творчими незалежно від місцезнаходження.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу підприємства

Більшість наукових джерел, пропогуючи методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу, зводять їх до оцінки ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу. Чим ефективнішою виявляється ця система – тим вищим визнається рівень розвитку персоналу. Система мотивації персоналу підприємства охоплює систему матеріальної мотивації та систему нематеріальної мотивації. Тому варто окремо розглядати дві складові системи мотивації.

Аналіз та оцінка системи матеріальної мотивації персоналу починається із вивчення внутрішніх нормативних документів, що регламентують процес стимулювання працівників.

Після цього необхідно проаналізувати усі складові системи матеріальної мотивації персоналу, з'ясувати доцільність їх застосування, переваги і недоліки, ефективність тощо.

Під час діагностики системи мотивації персоналу потрібно оцінити відповідність елементів, інструментів, структури системи мотивації стратегії, цілям підприємства та етапу його життєвого циклу.

Залежність матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства подано втаблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№	Етап життєвого циклупідприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1.	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5-10% вище середньоринкової; премії становлять 30% і більше
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає:

1) аналіз динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);

2) аналіз структури фонду оплати праці за досліджуваний період. Він передбачає визначення суми та питомої ваги у фонді оплати праці основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; аналіз їх динаміки. Це дасть змогу з'ясувати орієнтацію системи матеріальної мотивації персоналу підприємства. Так, високий рівень

основної заробітної плати свідчить про пріоритетність таких принципів мотивації, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці, зростання частки додаткової заробітної плати означає орієнтацію на зростання ефективності витрат на оплату праці, а зростання розміру інших заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на орієнтацію системи мотивації на результати діяльності підприємства;

3) аналіз середньої заробітної плати на підприємстві.

Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum ФОП}{\overline{Ч}} \quad (1)$$

де $\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника;

$\sum ФОП$ – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

$\overline{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Для визначення конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці необхідно порівняти рівень і динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із рівнем та динамікою:

- середньої заробітної плати в галузі;
- середньої заробітної плати в регіоні;
- середньої заробітної плати в країні.

Крім того, доцільно порівняти динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із індексом інфляції в країні для виявлення змін у реальних доходах працівників.

Оцінюючи систему матеріальної мотивації персоналу підприємства, важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, оскільки однаковий розмір заробітної плати не стимулює працівників до професійного зростання і підвищення ефективності праці, а надмірна диференціація призводить до демотивації працівників.

Для оцінювання диференціації заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати такі показники:

1) середня заробітна плата. Її доцільно розраховувати як середню арифметичну зважену, оскільки значення ознаки представлені у вигляді варіаційного ряду розподілу, в якому чисельність одиниць по варіантах не однакова. Проте використання лише показника середньої заробітної плати є недостатньо інформативним, оскільки зростання середньої заробітної плати може відбуватися за рахунок працівників з високим рівнем доходів, що поглиблюватиме її диференціацію. Тому потрібно застосовувати інші показники, зокрема моду і медіану;

2) медіана. Вона характеризує рівень заробітної плати, який поділяє всіх працівників на дві рівні частини: 50 % працівників одержує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50 % – нижчу;

3) мода, що відображає розмір заробітної плати, яку одержує більшість працівників;

4) співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати;

5) коефіцієнт Лоренца, який показує відносну нерівність у розподілі заробітної плати:

$$КЛ = \frac{\sum_{i=1}^{n} |y_i - x_i|}{2} \quad (2)$$

де КЛ– коефіцієнт Лоренца;

y_i – частка заробітної плати і-ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

x_i– частка працівників і-ї групи у чисельності персоналу;

n – кількість груп працівників;

При повній рівності у розподілі заробітної плати на підприємстві КЛ = 0,

а при повній нерівності КЛ =1;

6) коефіцієнт Джині відображає рівень концентрації заробітної плати на підприємстві:

$$G = 1 - 2 \times \sum_{i=1}^{n} (x_i \times cumy_i) + \sum_{i=1}^{n} (x_i \times y_i)$$

(3)

де G- коефіцієнт Джині;

x_i – частка працівників і-ї групи у чисельності персоналу;

$cumy_i$ – кумулятивна частка заробітної плати;

y_i – частка заробітної плати і-ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

n – кількість груп працівників.

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп працівників.

Аналіз системи нематеріальної мотивації передбачає дослідження методів нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в компанії, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект. Крім того, потрібно оцінити їх відповідність стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

Таблиця 1.6

Залежність методів нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№	Етап життєвого циклупідприємства	Мета підприємства	Особливості нематеріальної мотивації
1.	Створення	Виживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів.
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Наставництво; організаціяпрофесійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами.
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».

При проведенні оцінки системи мотивації персоналу підприємства необхідно з'ясувати її ефективність.

Вона характеризується такими показниками:

1) зарплатомісткість, яка характеризує суму витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції:

$$ЗМ = \frac{ФОП}{ВП(РП)} \quad (4)$$

Де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції;

2) продуктивність праці, що характеризує ефективність праці та визначається як відношення кількості виготовленої продукції та затрат праці на виготовлення цієї продукції:

$$ПП = \frac{Q}{\overline{Ч}} \quad (5)$$

де ПП – продуктивність праці;

Q– обсяг виготовленої продукції;

$\overline{Ч}$ – середньооблікова чисельність персоналу;

3) коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, який показує наскільки темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати:

$$КК_{вип} = \frac{I_{ПП}}{I_{\overline{ЗП}}} \quad (6)$$

де $КК_{вип}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці;

$I_{ПП}$– індекс зростання продуктивності праці;

$I_{\overline{ЗП}}$– індекс зростання середньої заробітної плати;

4) коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників:

$$К_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{\overline{Ч}} \quad (7)$$

де$К_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів; пл К

$Ч_{зв}$– чисельність працівників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни;

$\overline{Ч}$– середньооблікова чисельність працівників;

5) коефіцієнт ефективного використання робочого часу характеризує рівень використання максимально можливого робочого часу і визначається як співвідношення фактично відпрацьованого часу та максимально можливого фонду робочого часу:

$$К_{еф} = \frac{Ф_{факт}}{Ф_{max}} \quad (8)$$

де$К_{еф}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу;

$Ф_{факт}$– фактично відпрацьований час працівниками підприємства за рік;

$Ф_{max}$ – максимально можливий фонд робочого часу;

6)коефіцієнттрудовоїдисциплінихарактеризуєспіввідношеннякількостівип адківпорушеньтрудовоїдисциплінитасередньооблікової чисельностіпрацівників:

$$К_{тд} = \frac{П_{тд}}{\overline{Ч}} \quad (9)$$

де$К_{тд}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$П_{тд}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни;

$\overline{Ч}$– середньооблікова чисельність працівників.

Найбільш репрезентативним показником ефективності системи мотивації персоналу є рівень задоволеності працівників мотиваційними заходами. Для його визначення використовують різноманітні соціологічні методи,

найпоширенішим з яких є опитування, зокрема анкетування. Анкетування дає можливість швидко опитати велику кількість працівників, регламентація процедури дозволяє зібрати точні дані, анонімність підвищує достовірність відповідей.

У зв’язку із складністю проведення опитуванні усіх працівників підприємства використовують вибірку – зменшену модель генеральної сукупності, яка відповідає її кількісній та якісній структурі.

Крім вивчення думки працівників про систему мотивації і рівня їх задоволеності нею, за допомогою анкетування необхідно з’ясувати потреби, інтереси, очікування працівників від роботи на підприємстві. Результати опитування будуть основою для формування (вдосконалення) системи мотивації персоналу.

ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

Розвиток персоналу представляє собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, управлінських, соціальних і економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Проблема мотивації персоналу ще з давніх часів була об'єктом досліджень багатьох науковців. Численні дослідження вчених щодо заохочення працівників до ефективнішої діяльності можна розділити на дві групи: змістові теорії і процесуальні теорії.

Сучасні науковці розглядають мотивацію як процес впливу на працівників суб'єктом управління; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку;внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Система мотивації розробляється в такій послідовності:

1) діагностика діючої системи мотивації персоналу;

2) формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації;

3) розробка системи матеріального грошового стимулювання;

4) формування системи негрошового стимулювання;

5) побудова системи нематеріального стимулювання;

6) розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на таких принципах: комплексність, системність, регламентація, цілеспрямована творчість, орієнтація на результат, простота і зрозумілість, відкритість і об'єктивність.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з’ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації. Діагностика системи мотивації передбачає вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

2.1. Характеристика ринкової позиції підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" засноване 26.07.1991р. Скорочена назва - ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Форма власності - приватна. Підприємство засноване як національний виробник водогрійних котлів для приміщення з площею до 500м2.

З 1992 року розпочинається виготовлення газорозподільного обладнання:

-газорегуляторних установок з використанням комплектуючих як вітчизняного, так й іноземного виробництва;

- вузлів обліку витрат газу;

- з 1994 року фільтрів газових;

- з 2007 року регуляторів тиску газу РТГТ-50 (Н, В), клапанів запобіжних запірних КЗЗ (Н, В), і скидних КЗС-50Н/В.

З 2002 року розпочато виробництво кранів кульових фланцевих КЗК 41 с (нж), призначених для перекриття трубопроводів Ду 15, 20, 25, 32, 40, 50, 65, 80, 100/80, 100, 125, 200 на які можуть транспортуватись вода, газ природній, пар, нафтопродукти, та інші слабоагресивні речовини з робочим тиском до 25 бар та температурою робочого середовища - 30 С, + 150 С.

З 2004 року розпочата активна робота по розробці продукції, яка дозволяє впроваджувати енергозберігаючі технології та покращувати екологію довкілля. Ідею втілено у каталізатор пального КП (Б, Д), який дозволяє

зменшити шкідливі викиди у атмосферу СО - 30%, СН - 20%, NOx - 15%. Розроблена лінійка каталізаторів пального КП (4, 6, 13) дозволяє застосовувати їх на автомобільному, морському, залізничному транспортах, самохідній сільськогосподарській техніці, дизельгенераторах, військовій техніці. З 2007 року підприємство активно працює по впровадженню енергозберігаючих

технологій, які дозволяють використовувати потенціал біологічної маси України у індивідуальних та комунальних системах опалення.

Характерними рисами підприємства є:

високий професіоналізм його кадрів на всіх рівнях управління і виробництва;

- командний підхід до вирішення управлінських і виробничих завдань;

- цілеспрямований пошук у виробництві продукції з мінімальними затратами з метою підвищення її якості і надійності в роботі;

- націленість на роботу з молоддю, з провідними організаціями України;

- розробляється комплексна система управління якістю продукції ISO - 9001;

- навчання кадрів, його професійний ріст;

- механізація виробничих процесів.

Основним завданням діяльності Товариства є насичення споживчого ринку України високоякісними товарами, роботами та послугами з метою отримання прибутку та створення в Україні додаткових робочих місць, розвитку ринкової інфраструктури. Основні напрями діяльності Товариства наведені в Статуті .

Однією з найбільш поширених комплексних міжнародних оцінок тенденції розвитку та сучасного стану інформаційно-комунікаційних технологій є індекс розвитку ІКТ (ICT DevelopmentIndex – IDI), який щорічно визначається Міжнародним союзом телекомунікацій ООН. Протягом останніх років Україна займає середню частину рейтингу і оцінка розвитку ІКТ постійно зростає.

Важливою частиною дослідження розвитку сучасного стану інформаційно-комунікаційних технологій в Україні є електронний уряд. В умовах сьогодення, застосування технологій електронного уряду в багатьох країнах світу пов’язано із значними та стійкими змінами у підвищенні ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також покращенні доступу громадян до публічної інформації та послуг. Прагнення країн до більш високого рівня розвитку електронного уряду відкриває далекосяжні можливості не лише для вдосконалення інституційних процесів та підвищення ефективності надання державних послуг, а також для залучення громадськості до суспільно-

політичних процесів. Рівень розвитку електронного урядування в світі оцінюється Департаментом з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA), починаючи з 2003 р. за індексом EGDI (EGovernmentDevelopmentIndex), що проводиться раз на два роки.Індекс EGDI є комплексним показником, який поєднує три субіндекси – онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури, людського капіталу. Динаміка рейтингу України за індексом розвитку електронного уряду ООН (The UN Global E-GovernmentDevelopmentIndex) за останні роки має певні позитивні тенденції.

Таблиця 2.1

Динаміка рейтингу України UN Global E-GovernmentDevelopmentIndex

Показник	Роки				
	2012	2014	2016	2020	2020
Усього країн	193	193	193	193	193
Рейтингове місце України	68	87	62	82	69
Кількість балів	0,57	0,50	0,61	0,62	0,71

Рис. 2.1. Динаміка рейтингу України за індексом розвитку електронного уряду ООН

Хоча країна опустилась з 62 місця у 2016 році на 82 місце у 2020 році при майже однаковій кількості балів, з 2016 року Україну відносять до країн з високим індексом розвитку електронного уряду (рис. 1). А за результатами 2020 року Україна вже піднялась у рейтингу на 13 позицій і посіла 69 місце з відповідною кількістю балів – 0,71. Отже, і зараз Україна класифікується як країна з високим індексом онлайн сервісів, і в рейтингу вона посідає останню сходинку в високому індексі EGDI – перед дуже високим EGDI.

Іншим міжнародним індексом, який розкриває досягнення країн у розвитку нових технологій є Глобальний інноваційний індекс (GII), запроваджений Всесвітньою організацією інтелектуальної власності.Це рейтинг світових економік на основі інноваційних можливостей.Україна в Глобальному інноваційному індексі посідає 47 місце, увійшовши до ТОП-3 країн економічної групи «lower-middleincome».

Таблиця 2.2.

Динаміка рейтингу України GlobalInnovationIndex

Показник	Роки			
	2016	2019	2020	2021
Усього країн	129	129	129	129
Рейтингове місце України	56	50	43	47
Наявні ресурси і умови для проведення інновацій	79	77	75	82
Досягнуті практичні результати здійснення інновацій	41	40	35	36

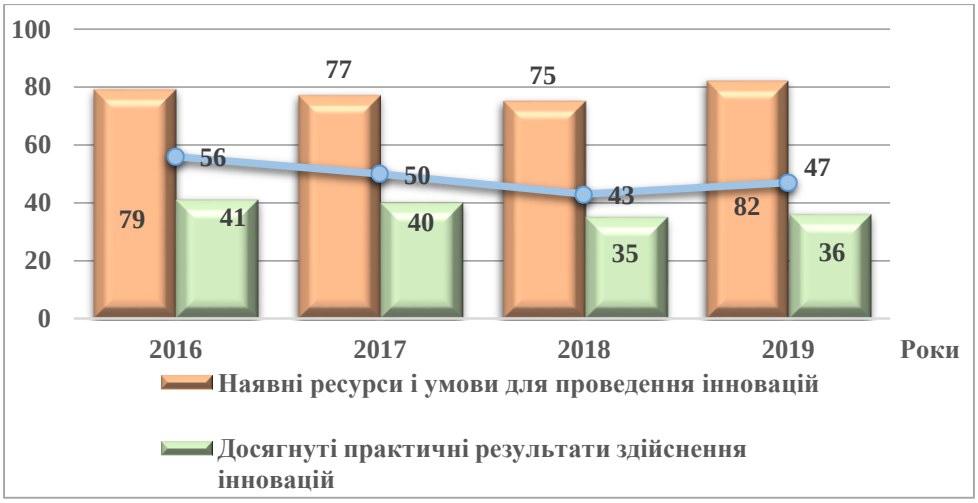

Рис. 2.2. Україна в Глобальному інноваційному індексі

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має можливість виконувати на території підприємства такі роботи та надавати такі послуги:

Роботи з металом:

- зварювання ручне дугове;
- зварювання напівавтоматами ESAB зварювальним дротом;
- рубка металу;
- плазмова різка металу;

- гідравлічні випробування виробів, які працюють під тиском;

- порошкове фарбування та фарбування пневматичним розпилювачем;

- гнуття металу;

- гнуття труб;

- термообробка металу;

- токарні, токарні з ЧПУ, сферо токарні, фрезерні, свердлильні роботи;

-роботи на гідравлічному пресі 1000 тон;

-ремонт сільськогосподарської техніки (шнеки, вали, шестерні, зірочки, токарні і зварювальні роботи);

-протягування деталей на протяжному верстаті.

Виготовлення:

-фільтрів Ду 15+300 з сітчастими, картріджними та волосяними фільтруючими елементами (робоче середовище - повітря, природній та зріджений газ, нафтопродукти, вода, пар);

- нестандартного обладнання згідно документації замовника (конвеєри стрілкові, стелажі, вібросита та інше);

- нестандартних виробів для харчової промисловості з нержавіючої сталі (очищувальні, калібрувальні установки, змішувачі та інше);

- сферичних деталей діаметром Ду 50-500 мм;

- запірних куль Ду 32-150 мм з нержавіючої сталі;

- електричних шаф згідно документації замовника.

Є досвід виготовлення корпусів і виробів, які працюють під тиском з проведенням випробувань.

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання див. додаток А.

Особливістю продукції є висока якість та надійність в експлуатації.

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" має сертифікати відповідності на свою продукцію, а саме на арматуру трубопровідну (кравни кульові КЗК 41 с(нж) Рп 6, 16, 25; Dn 15-200 з ручним управлінням, а також з пневмоприводом марки FESTO), клапани запобіжні запірні КЗЗ-50 високого та низького тисків, клапани

запобіжні скидні КЗС-50 високого, середнього та низького тисків, регулятори тиску газу РТГТ-50 високого та низького тисків.

Дані сертифікати відповідності діють з 11 січня 2011 року до 10 січня 2013 року.

Підприємство є провідним виробником України в цій галузі. Про це свідчать такі досягнення:

• подяка міського голови Тернополя за впровадження нових енергозберігаючих технологій -2001р.;

• лідер регіону- 2002р.;

• диплом і Відзнака Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Громадської колегії Держпідприємництва за вагомий внесок у розвиток підприємництва та утворення ринкових відносин в Україні- 2002р.;

- фіналіст Всеукраїнського конкурсу якості продукції (2003р; номінація - крани кульові);
- подяка за сприяння та допомогу в організації Всеукраїнського фестивалю козацької пісні "Байда-2003" -2003р.;
- проект "Екологія та природні багатства України"- 2004р.;
- фіналістВсеукраїнського конкурсу "100 кращих товарівУкраїни" (2004р; номінація - товари, роботи, послуги);
- диплом міжнародної виставки "Компресори. Насоси. Арматура"- 2004р.;
- диплом лауреата загальнонаціонального конкурсу "Вища проба"- 2004р.;
- переможець IV Всеукраїнського конкурсу на звання "Кращий роботодавець року"- 2004р.;
- подяка благодійнику від дітей-сиріт Тернопільського району- 2004р.;
- учасник Всеукраїнського конкурсу "Золоті торгові марки"- 2004р.

Планування господарської діяльності підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" здійснюється згідно з планом розробки і освоєння нових видів продукції на поточний рік. Дане планування проходить 5 етапів.

Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лінійно-функціональною (додаток Б). Організаційною

основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів. Лінійні керівники отримують право одноосібно керувати відповідною ділянкою роботи і повністю відповідають за результати своєї діяльності. Для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюють функціональні служби (підрозділи). Основними їх завданнями є підготовка обґрунтованих управлінських рішень і професійне консультування лінійних керівників.

Переваги лінійно-функціональної структури:

1. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління;

2. Зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;

3. Поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Недоліками даної організаційної структури є:

1. Відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні між підрозділами.

2. Надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі.

3. Утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця є занадто довгим, що утрудняє комунікацію.

На підприємстві наявні посадові інструкції, в яких описано завдання, обов'язки та права особи, яка займає ту чи іншу посаду.

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства. Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Товариство володіє, користується, розпоряджається на власний розсуд належними йому основними фондами, оборотними засобами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням, відповідні штампи,

фірмові бланки із своєю назвою та інші реквізити. Товариство в своїй діяльності керується Цивільним та Господарським кодексами, Законом України "Про господарські товариства", іншими нормативними актами законодавства України, Статутом.

Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язання і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості своїх вкладів. Держава не несе відповідальності по зобов'язаннях Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави.

Здійснення єдиного управління підприємством виконує апарат управління, що включає усіх інженерно-технічних працівників та службовців.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком компетенції Зборів засновників. Директор підзвітний зборам Засновників і забезпечує виконання їх рішень. Директор не може бути одночасно головою зборів Засновників. Директор без доручення діє від імені товариства, укладає договори, здійснює найм та звільнення персоналу товариства. Директор призначає на посаду та звільняє з неї своїх заступників, керівників та спеціалістів структурних підрозділів.

Технічним забезпеченням виробничо-господарських процесів керує головний інженер, який є першим заступником генерального директора.

Функції начальника виробництва полягає в управлінні виробництвом - безпосереднім процесом перетворення предметів праці на готові вироби. Заступник генерального директора з маркетингу відповідальний за постачання матеріалів і збут готової продукції. Головний бухгалтер відповідає за здійснення бухгалтерського обліку, формування статистичної і податкової звітності, проведення економічного аналізу діяльності підприємства.

На ринку України ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» не має конкурентів, які б виробляли таку ж широку номенклатуру та асортимент продукції. Є конкуренти по окремих видах продукції, а саме по запірній арматурі - ТМ „Маршал" (Луганський завод трубопровідної арматури), ТОВ «Олбрізсервіс» (м. Київ), ТзОВ „Новопром" (м. Львів), по регуляторах тиску -

завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТзОВ "ІВЦ "Єврoприлад" (м. Івано-Франківськ), по фільтрах газових - Дрогобицький машинобудівний завод (м. Дрогобич, Львівська обл.), по пунктах обліку витрат газу - ТзОВ "ІВЦ "Єврoприлад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТОВ «Фірма «Промгазтехнологія» (м. Фастів, Київська обл.), по газорегуляторних установках - ТзОВ "ІВЦ "Єврoприлад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне).

Партнерами ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є

- ТзОВ «ЕСКО «Біо - Альтернатива». Види діяльності: проектування та будівництво «під ключ» нових і реконструкція існуючих котелень з переведенням їх на біопаливо (торф, тирса, солома, відходи деревини, соняха).

- ЗАТ «AXIS INDUSTRIES». Види діяльності: будівництво біопаливних котелень, монтаж, сервіс;

- ЗАТ «BIOPROJEKTAS». Види діяльності: проектування біопаливних котелень.

Разом з партнерами ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" розробило інвестиційний проект "Модернізація газових котелень України з переведенням їх на біопаливо (деревна щепа, торф, солома, відходи соняшника)".

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" веде цілеспрямовану маркетингову діяльність з просування продукції, бере активну участь у спеціалізованих міжнародних виставках.

Девіз підприємства: "Ми приречені на успіх".

На підприємстві є відділ маркетингу, який організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни.

Працюючи з клієнтами працівники дотримуються таких принципів:

- найповніше задоволення потреб клієнтів;

- індивідуальний підхід до кожного замовника;

- контроль від розробки до готового продукту.

Збут продукції здійснюється на основі добре налагоджених каналів збуту, що відпрацьовані в попередні роки роботи підприємства. Географією реалізації продукції ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є різні області України,

переважно це Східна і Центральна Україна, оскільки рівень газифікації в цих регіонах нижчий, ніж на заході країни. Основними замовниками продукції є переважно юридичні особи.

ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має наступні конкурентні переваги:

- існування на ринку газового обладнання 20 років;
- наявність бренду;
- вигідне географічне розміщення виробництва;
- широка номенклатура та асортимент продукції;
- висока та стабільна якість продукції;
- індивідуальний підхід до кожного замовника.

Сьогодні важливим джерелом інформації є Internet, тому для того, щоб клієнт міг дізнатися про підприємство і ознайомитися з його діяльністю було розроблено сайт підприємства, електронна адреса якого www.alfa.te.ua. На сайті розмішена інформація про підприємство, продукцію, а також фірмовий бланк замовлення підбору газового обладнання і прайси на газорегулююче обладнання.

Таблиця 2.3.

Основні показники господарчоЇ діяльності на підприємстві "Завод Альфа-Газпромкомплект"

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2019	2020	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) у порівняних цінах	тис.грн.	9048,99	13000,0	3951,0	143,7
2	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн	9420,0	13650,0	4230,0	144,9
3	Собівартість реалізованої продукції (послуг)		6700,0	9345,0	2645,0	139,5
	у % до чистої виручки	%	71,1	68,5	-2,7	96,3
4	Прибуток валовий	тис.грн.	2720,0	4305,0	1585,0	158,3
	у % до чистої виручки	%	28,9	31,5	2,7	
5	Інші операційні доходи	тис.грн	1052,0	1494,9	442,9	142,1
6	Адміністративні витрати	тис.грн.	960,7	1893,5	932,8	197,1
7	Витрати на збут	тис.грн.	759,3	936,7	177,4	123,4
8	Інші операційні витрати	тис.грн.	130,1	340,2	210,1	261,5
9	Прибуток від операційної діяльності		1921,9	2629,5	707,6	136,8
	у % до чистої виручки	%	20,4	19,3	-1,1	

10	Результат від участі в капіталі	тис.грн	0	0	0,0	
11	Результат від фінансової діяльності	тис.грн	-848,8	-1045,7	-196,9	123,2
12	Інші доходи	тис.грн	24,3	6,1	-18,2	25,1
13	Інші витрати	тис.грн	0	0	0,0	
14	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування		1097,4	1589,9	492,5	144,9
	у % до чистої виручки	%	11,6	11,6	0,0	
15	Чистий прибуток		894,0	1305,0	411,0	146,0
	у % до чистої виручки	%	9,5	9,6	0,1	
16	Середньооблікова чисельність робітників підприємства	осіб	84,0	58,0	-26,0	69,0
17	Продуктивність праці	тис.грн.	107,7	224,1	116,4	
18	Фонд заробітної плати	тис.грн	9001,2	9480,0	38,2	105,1
19	Середня заробітна плата одного робітника в місяць	грн.	8950,0	13620,0	4670,0	152,2
20	Середня вартість необоротних активів	тис.грн	6085,0	5630,0	-455,0	92,5
21	Фондовіддача	тис.грн.	1,5	2,4	0,9	156,6
22	Середня вартість оборотних активів	тис.грн	6021,0	6704,0	683,0	111,3
23	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	1,6	2,0	0,5	130,1

Розглядаючи середньо облікову чисельність працівників, ми бачимо, що у звітному періоді відбулося зменьшення працівників на підприємстві. Так фактична чисельність усіх працівників порівняно з минулим роком знилилась на 26 особи, а тобто на 69%. Це пояснюється тим що почали впроваджувати машини, що замінюють роботу людей і процес виготовлення обладнання став більш швидше і автоматизованим.

Аналізуючи фонд заробітної праці видно, що він зріс відносно минулого на 38,2 тис. грн., а тобто на 5,1%. Це зумовлено збільшенням клієнтської бази ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", а також зменшення працівників на підприємстві.

Розглядаючи адміністративні витрати ми бачимо, що у звітному періоді відбулося збільшення на 442,9 тис.грн., а тобто на 42,1%. Це зумовлено збільшенням витрат електроенергії, палива, з'явилося в обов'язковому порядку періодичне технічне обслуговування.

Аналізуючи собівартість реалізації послуг, дані таблиці свідчать, що в порівнянні з минулим роком зросла на 2645 тис. грн., а тобто на 39,5%. Це пояснюється збільшенням кількості товару, асортименту та звісно затрат на виробництво.

Розглядаючи чистий прибуток видно, що він зріс на 411 тис. грн., а тобто на 46%, в порівнянні з минулим роком. Це зумовлено збільшенням виготовлення продукції тому що були впровадженні машини на підприємство і швидкість виробництва відповідно збільшилась.

В звітному році інші операційні доходи перевищила план на 442,9 тис. грн., а тобто на 42,1%. Це зумовлено для економії грошей в пандемію людям знадобилися власні котли що знижують вартість оплати за опалення практично в 3 рази

Аналізуючи середню заробітню плату одного робітника в місяць видно, що вона зросла на 4670 грн., або на 52,3%. Це зумовлено тим що кількість робітників з кожнім роком зменшується тому що на заміну їм приходить техніка.

2.2. Аналіз стану, структури та ефективності персоналу підприємства у взаємозв'язку з ключовими показниками діяльності

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства (див.додаток Д). Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Таблиця 2.4.

Показники бухгалтерського балансу підприємства

Стаття балансу	Рядок балансу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Горизонтальний аналіз (тис.грн)	Відносне відхилення %	Вертикальний аналіз %

					2019 - 2020	2020 - 2021	2019 - 2020	2020 - 2021	2019 р.	2020 р.	2021 р.	відхи-лення	
												2019 - 2020	2020 - 2021
Актив	1300	11413	12106	12334	693	228	6,07	1,88	100	100	100	0	0
Необоротні активи(основний капітал)	1095	5611	6085	5630	474	-455	8,4	-7,47	49,2	50,3	45,6	1,1	-4,7
Оборотні активи	1195	5802	6021	6704	219	683	3,8	11,34	50,8	49,7	54,4	-1,1	4,7
Пасив	1900	11413	12106	12334	693	228	6,07	1,88	100	100	100	0	0
Власний капітал	1495	9627	10521	11826	894	1305	9,28	12,40	84,3	86,9	95,9	2,6	9
Поточні зобов'язання	1695	1786	1585	508	-201	-1077	-11,25	-67,94	15,7	13,1	4,1	-2,6	-9

За даними таблиці графічно зобразимо структуру активів підприємства, що дасть нам можливість проаналізувати використання основних засобів, які становлять більшу частку необоротних активів та за рахунок яких утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.

Рис.2.3. Структура активів ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

З рис. 2.3. ми бачимо , що оборотні активи займають значну частку в загальній вартості активів підприємства та збільшило свої показники в 2020 році в порівнянні з попередніми роками , що може свідчити про нарощування виробничого потенціалу організації або прагнення за рахунок вкладень у

виробничі запаси захистити кошти від інфляції. Необоротні активи займають меншу частину у структурі активів та зменшило свої показники в 2020 році в порівнянні з 2019 та 2018 роками , що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази підприємства. Крім того, значним був знос основних засобів, що свідчить про необхідність вдосконалення політики управління необоротними активами.

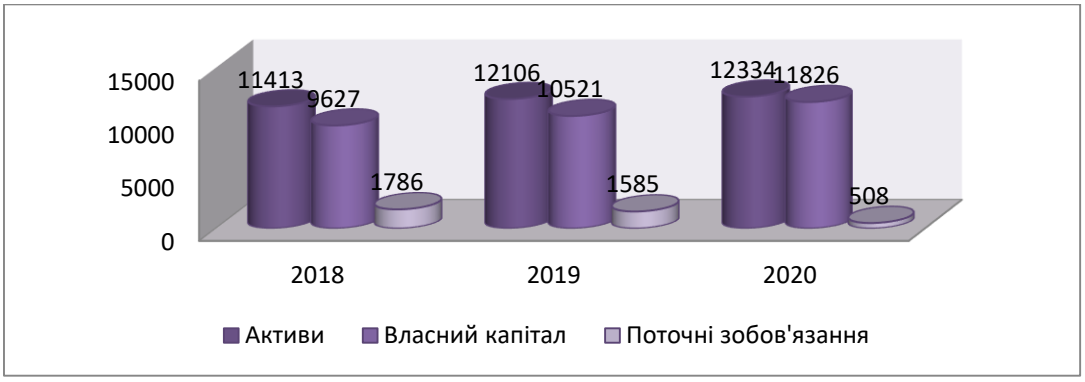

Рис. 2.4. Динаміка основних показників фінансового стану підприємства протягом 2018-2020 років

З рисунку 2.4 видно, що підприємство збільшило розміри своїх активів в 2020 році на 693 тис. грн. або на 6,07 % в порівняні з 2018 роком, а в 2020році на 228тис. грн. або на 1,88 % в порівняні з 2019 роком, що вказує на позитивну динаміку. Пасиви відображають джерела фінансування підприємства. Як бачимо з рис. 2.2 підприємство в 2019 році було профінансовано з власних джерел на 84,3% (9627 тис.грн) , а в 2020 році на 95,9% (11826 тис.грн.). Така тенденція свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел, що є позитивним.

Далі проведемо оцінку використання капіталу підприємства. Важливе місце у здійсненні оцінки ефективності використання капіталу підприємства займають показники ділової активності, аналіз яких полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Таблиці 2.5.

Оцінювання ефективності використання капіталу підприємста

Показники	формула	2018рік	2019рік	2020рік	Відхилення	
					2018 2019	2019 2020

Коефіцієнт оборотності активів	Ко = ЧД / Активи*	1,3	1	1,1	-0,3	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коб.д.з. = ЧД / середня дебіторська заборгованість*	28,5	11,2	10,1	-17,3	-1,1
Період погашення деб. забор.у днях	Т пог.д.з.= 360 / Коб.д.з.	13	32	36	19	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коб. кр.з. = ЧД / Поточні зобовяз.*	5	7	12	2	5
Період погашення кред. забор.у днях	Т пог.кр.з. = 360/Коб. кр.з	72	51	30	-21	-21

На основі даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що протягом 2020 року на підприємстві відбулося зменшення коефіцієнта оборотності капіталу, який вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Що свідчить про неефективність використання активів на досліджуваному підприємстві. Так, коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,3 раза і в 2019 році становив 1, а це свідчить, що оборотні активи підприємства за цей рік здійснили 1 оборот. Проте в 2020 році показник дещо зріс на 0,1раза і становив 1,1.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці знижується із 28,5 у 2018 р. до 11,2 у 2019 рік у 17,3 раза , а в 2020 році - до 10,1. При цьому спостерігається значне зростання тривалості обороту. Так у 2018 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 13 днів, у 2029 р. вже 32 дня, а у 2020

р. 36 днів. Отже, чим вищий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Як бачимо з розрахунків в 2018 році показник був найвищим.

Проаналізувавши коефіцієнт кредиторської заборгованості досліджуваного підприємства спостерігаємо зростання його показників з 7 – 2019 році до 12 - 2020 році, що означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства та скорочення термінів погашення боргів з 51 днів в2019 році до 30 днів в 2020 році.

За даними таблиці 2.4. зобразимо діаграму зміни показників ділової активності досліджуваного підприємства за період з 2018 по 2020 роки.

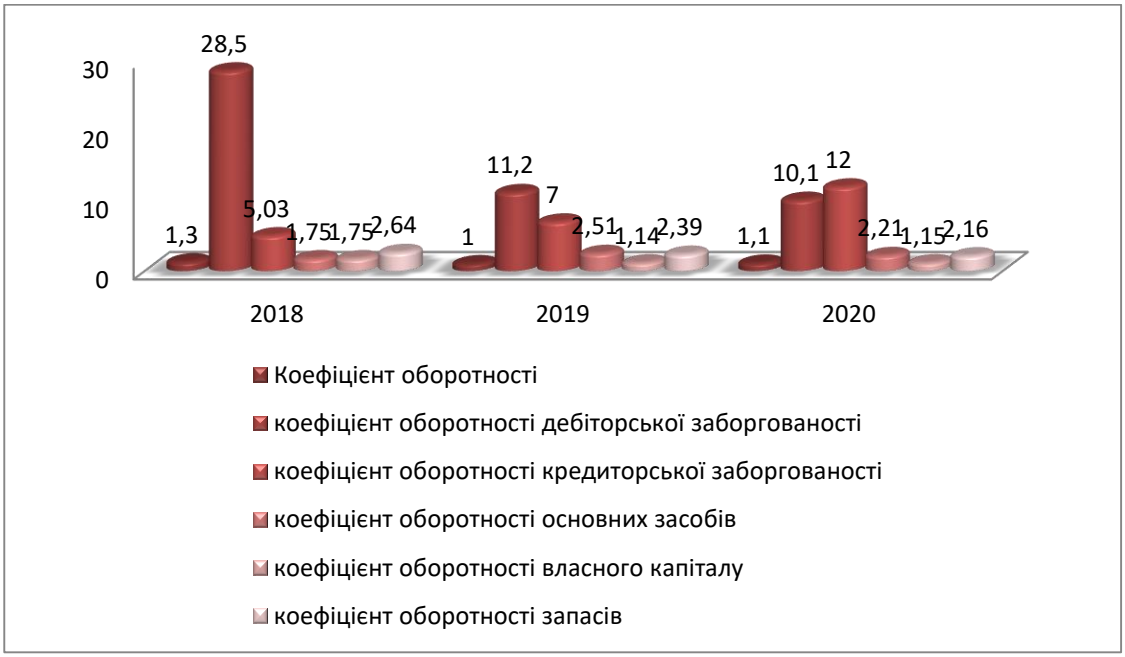

Рис.2.5. Показники ділової активності підприємства за 2018-2020 роки

З рис.2.5. видно, що показники ділової активності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" протягом 2018 - 2020 років характеризують негативну динаміку, що можна розцінювати як спад ділової активності підприємства. Лише коефіцієнт кредиторської заборгованості показує позитивну динаміку, яка вказує на збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства та скорочення термінів погашення боргів.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв’язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний

показник ефективності діяльності підприємства. Рентабельність підприємства це показник, який ілюструє ступінь ефективності використання підприємством у своїй діяльності майнових активів (оборотних і власних коштів). Головний сенс розрахунку рентабельності в тому, щоб показати, скільки прибутку отримано підприємством на кожну гривню, вкладену у його виробничі фонди.

Розглянемо якісні показником ефективності роботи досліджуваного підприємства

Таблиця 2.7.

Аналіз рентабельності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Показники	Формула	2018рік	2019рік	2020рік	Відхилення	
					2019 2020	2020 2021
Чистий прибуток тис.грн.	Ф№2 ряд 2350	1575	894	1305	-681	411
Рентабель-ність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування(економічна рент.), тис. грн.	Ra=Прибуток до оподаткування /Активи*	0,2	0,1	0,2	-0,1	0,1
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, тис.грн.	Ra.ч.п.=ЧП/ Активи*	0,13	0,08	0,11	-0,05	0,03
Рентабельність власного капіталу(фінансова рент.), тис. грн.	Rв.к.= ЧП/ВК*	0,18	0,09	0,12	-0,09	0,03
Рентабельність виробничих фондів, тис.грн.	Rв.ф.= ЧП/Виробничі фонди*	0,15	0,08	0,09	-0,07	0,01
Рентабельність витрат,	Rвит=	0,15	0,12	0,18	-0,03	0,06

Провівши аналіз рентабельності табл. 2.7 ми бачимо, що ефективність використання активів у 2019 році знизилася порівняно з попереднім періодом, а в 2020 році показник почав знову зростати. Чистий прибуток в 2019 році становив 894 тис. грн., тоді як в 2019 році цей показник становив 1575 тис. грн., але в 2020 році ми спостерігаємо збільшення прибутку до 1305 тис.грн. У 2020 році кожна гривня, яку вклали у підприємство його власники, забезпечила отримання чистого прибутку в сумі 0,12 копійки, що на 0,03к. більша від рівня 2019 року , який становив 0,09 копійки. Графічно зобразимо зміни показників рентабельності за 2018-2020років

Рис.2.6. Показники рентабельності підприємства за 2018-2020 роки

На рисунку 2.6. ми можемо спостерігати зниження всіх показників рентабельності в 2019 році в порівнянні з 2018 роком в результаті зниження як оборотності активів так і зниження чистого прибутку. Проте вже в 2020 році показники рентабельності почали зростати.

Також однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність). Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх структура, рівень маневреності, за якого забезпечується фінансова незалежність та розвиток на основі зростання прибутку і капіталу за умови допустимого рівня ризику. В табл. 2.7. наведені результати розрахунків і аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8.

Аналіз фінансової стійкості ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Показники	Формула	2018	2019	2020	Відхилення		Напрямок змін
					2019 2020	2020 2021	
Власні обігові кошти (робочий , функціонуючий капітал)	Рк=Оборотні активи-короткострокові зобовязання	4016	4436	6196	420	1760	Збільшення
Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)	Кавт=власний капітал/ пасив	0,8	0,9	1	0,1	0,1	>0,5
Коефіцієнт позичкового капіталу	Кконц.п.к.= позиковий капітал/ пасив	0,15	0,13	0,04	0,02	-0,09	Зменшення
Коефіцієнт фінансової залежності	Кфін.зал.= 1-Кавт	0,2	0,1	0	-0,1	-0,1	Зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними обор засобами	Кз.в.к.= власні обігові кошти/обор активи	0,69	0,73	0,92	0,04	0,19	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кман.в.к.= власні обігові кошти/власний капітал	0,41	0,42	0,52	0,01	0,1	>0,5

Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства, виявлено позитивну тенденцію. Так, коефіцієнт автономії зріс на 0,1 і на кінець 2029 року становив 0,9, а на кінець 2020 року зріс знову на 0,1 і становив 1, а це означає, що відбулося послаблення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Оцінюючи значення забезпеченості власними оборотним капіталом, робимо позитивні висновки. На початок 2020 року за рахунок власного оборотного капіталу профінансовано 73% запасів, а на кінець -92%. Про зростання мобільності власного капіталу свідчить відповідне значення коефіцієнта, що дорівнювало на кінець року 0,52, тобто 52% від власного капіталу було спрямовано на фінансування власної діяльності, а 48% - капіталізовано.

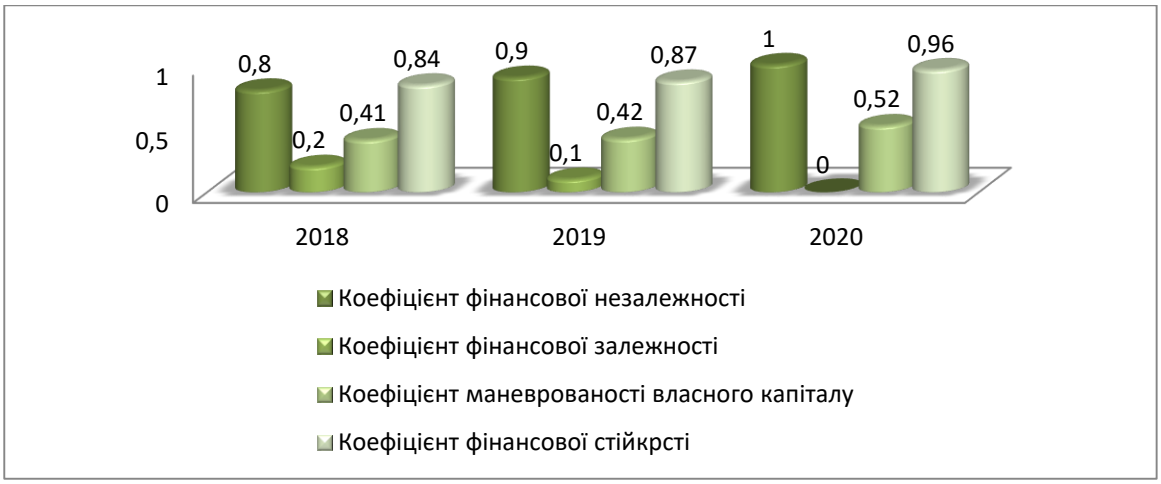

Рис.2.7. Показники фінансової стійкості підприємства за 2018-2020 роки

Отже, проаналізувавши фінансову стійкість підприємства, ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Для аналізу платоспроможності підприємства використаємо табл. 2.8.

Таблиця 2.9.

Аналіз платоспроможності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект

Показники	формула	2018	2019	2020	Відхилення	
					2018-2019	2019-2020
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	Кпокр.= оборотні активи/поточні зобовязання	3,24	3,79	13,19	0,55	9,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш.л.=обор. активи - запаси/поточні зобовяз.	0,63	0,96	3,32	0,33	2,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка.л.= грошові кошти /поточні зобовяз	0,20	0,06	0,97	0,14	0,91
Співвідношення короткостроок.дебіт та кредиторської	Кд/к=дебіторська заборгов. / поточна кредиторська	0,4	1	2,2	0,6	1,2

заборгованості	заборгованість.					

На основі таблиці 2.9. побудуємо графік змін показників платоспроможності досліджуваного підприємства.

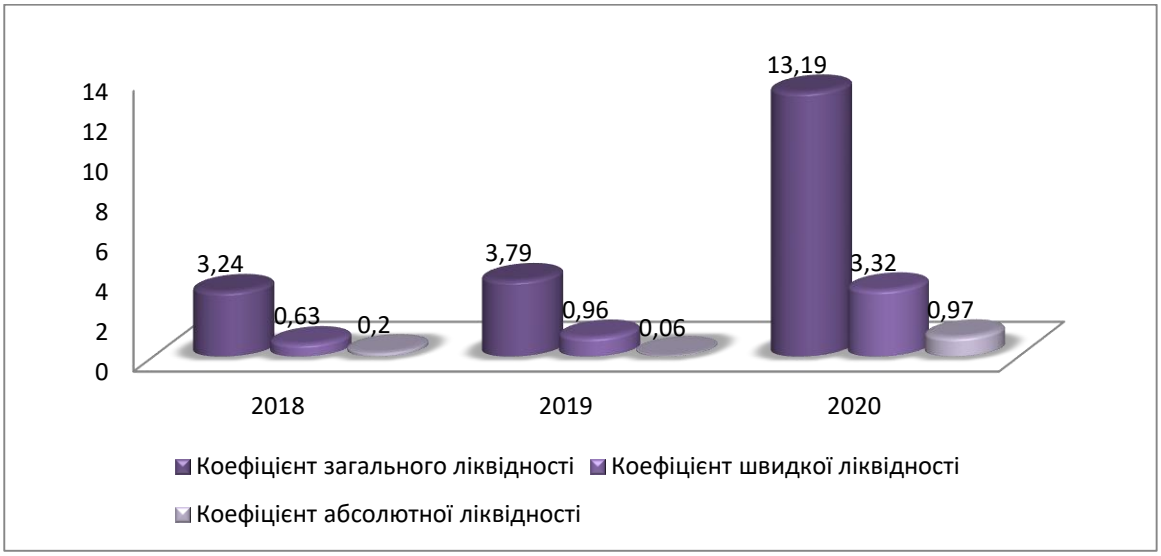

Рис. 2.8. Зміна показників платоспроможності ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» протягом 2018-2020 років.

Як свідчать розрахункові дані табл. 2.5. та рис. 2.6. платоспроможність підприємства значно покращилася. На це вказує значення показника загальної платоспроможності, яке протягом 2018-2020 років збільшилося на 9,95 і на кінець 2020 року склало 13,19, а це вказує на на достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності , то в 2018 році він склав 0,63, а в 2019 році показник зріс на 0,33 і становив 0,96. Тоді на кінець звітного періоду 2020 року показник значно зріс на 2,36 пунктів і становить 3,32. Бачимо, що він відповідає нормальному рівню.Отже, ТЗОВ «Альфа- Газпромкомплект» має можливості погасити короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Це є доказом раціонального використання фінансових ресурсів. Разом з цим, спостерігаємо позитивну динаміку за значеннями коефіцієнтаабсолютної ліквідності. На кінець 2018 року його показник становив 0,20, в 2019 році- 0,06, а на кінець 2020 року показник ріс до показника 0,97. Це свідчить про те, що на

початок періоду підприємство лише на 6 % могло погасити всі свої борги, а на кінець року його платоспроможність збільшилась до 97%.

Отже, станом на кінець 2020 року фінансове становище підприємства є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів.

2.3. Оцінка системи мотивації і стимулювання працівників як головного фактору розвитку персоналу

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Формування мотиваційної системи підприємства як складової системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їхнього задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

На нашу думку, дослідження і аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства слід проводити за двома напрямами: по-перше, слід проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складових мотиваційної системи підприємства на спонукання до ефективної праці персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Як свідчить практичний досвід, застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність.

Генеральний директор (Лукасевич Степан Адамович) є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, Статутом товариства, іншими внутрішніми нормативними актами та рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів товариства та наглядовою радою товариства. Генеральний директор товариства приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів або способом вчинення юридичних дій (правочинів) від імені товариства. Все листування по справах Товариства здійснюється від імені генерального директора та за його підписом. Договори та інші правочини, вчинені товариством, скріплюються печаткою товариства.

Відділ енергозбереження та зв'язку є структурним підрозділом підприємства. Сфера діяльності відділу визначається наступними основними завданнями:

• ефективне використання енергетичних установок та засобів зв'язку;

• планування та контроль використання енергоносіїв підрозділами та управліннями облводресурсів;

• електробезпечність (навчання, охорона праці та техніка безпеки);

• упровадження нової техніки та передових технологій;

• контроль експлуатації та аналіз ефективності роботи обладнання;

• участь в підготовці програм реконструкції і поліпшення технічного стану споруд;

• контроль складання переліків засобів вимірювання, що знаходяться в експлуатації та підлягають повірці, на які розповсюджується державний метрологічний нагляд згідно Держстандарту України.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства. Основними завданнями є:

• розробка маркетингової стратегії;

• аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово- господарській діяльності й ефективності керування підприємством;

• розробка стратегії розвитку ринку збуту та підприємства;

• виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього вирішення;

• дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання;

• аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями;

• організація реклами і стимулювання збуту.

Основними завданнями відділу бухгалтерії є:

• ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства та складання звітності;

• відображення у документах достовірної та у повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями) та фінансовими і матеріальними (нематеріальними) ресурсами;

• забезпечення дотримання бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, своєчасного подання на реєстрацію таких зобов'язань, здійснення платежів відповідно до взятих бюджетних зобов'язань, достовірного та у повному обсязі відображення операцій у бухгалтерському обліку та звітності;

• забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів.

Основними завданнями, які покладаються на юридичну службу:

• зміцнення законності та попередження правопорушень у діяльності підприємства;

• активну участь у вирішенні питань правового забезпечення заходів щодо прискорення соціально - економічного розвитку;

• забезпечення правовими засобами збереження майна підприємства, зміцнення трудової дисципліни, підвищення якості продукції, суворого дотримання договірної дисципліни;

• захист прав і законних інтересів підприємства, трудящих;

• правове виховання працівників .

Головний інженер здійснює керівництво технічними службами підприємства. Головний інженер: визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямів удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва, його спеціалізації та кооперування. Забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат на виробництво продукції, робіт (послуг), їх високу якість, довговічність згідно з державними стандартами, технічними умовами і вимогами конструювання, раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів.

Основне завдання відділу якості — запобігання браку виробництва і забезпечення постачання споживачу якісної готової продукції, яка відповідає вимогам нормативних документів. Відділ виконує завдання, пов'язані з постадійним контролем виробничого процесу, аналізом контрольних зразків сировини, матеріалів, напівпродуктів та готової продукції та їх зберіганням, контролем за належним маркуванням і терміном зберігання продукції, а також дослідженням якості продукції і аналізом причин браку. Всі ці заходи виконуються відповідно до стандартних робочих методик або виробничих інструкцій. За даними штатного розпису ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» на 2020р. затверджено штат у кількості 58 штатних одиниць , а в 2018 році цей показник становив 94 штатних одиниць .

Таблиця 2.10.

Динаміка руху працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

№ п/п	Назва показників	За період 2018-2020р.р.		
		Всього, осіб на кінець 2018р	Всього, осіб на кінець 2019р	Всього, осіб на кінець 2020р
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	94	84	58
2.	Прийнято працівників	12	29	13
3.	Вибуло працівників, усього	29	21	31
4	З них з причин: Змін в організації виробництва і праці	9	10	12

5.	Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	20	11	19

Таблиця 2.11

Динаміка складу и структури персоналу ТОВ "Завод Альфа Газпромкомплект" у розрізі основних категорій

Найменування показників	Од. вим	Роки			
		2019	2020	Відхилення, +.-	Темп росту, %
Фактична чисельність тих, що працюють у т.ч.:	чол.	84	58	26	144,8
фахівців	%	12%	17%	67,0	0,7
керівників	%	33%	20%	21,7	1,6
робочих	%	50%	63%	11,3	0,7

Таблиця 2.12

Динаміка складу и структури персоналу ТОВ "Завод Альфа Газпромкомплект" у розрізі статі

Найменування показників	Од. вим	Роки			
		2019	2020	Відхилення, +.-	Темп росту, %
Фактична чисельність тих, що працюють у т.ч.:	чол.	84	58	26	144,8
жінок	%	23,1	37,2		0,6
чоловіків	%	76,9	62,8	21,7	1,2

за даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який дасть можливість проаналізувати рух робочої сили на протязі 2018-2020 років.

Кпк =Rз / Rс (2.1)

де Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період; Rсер – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: Кпк < 0,1 – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

0,1 ≤ Кпк ≤ 0,2 – плинність кадрів у підприємстві середня;

К > 0,2 – плинність кадрів у підприємстві є високою;

К пк 14 = 29/94= 0,3

Кпк 15= 21/84= 0,25

К пк 16= 31/58=0,5

Отже, з виконаного розрахунку ми бачимо , що коефіцієнт плинності кадрів становить 0,5 -2020 році, що значно зріс з попередніми роками. Це свідчить про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві рис 2.9

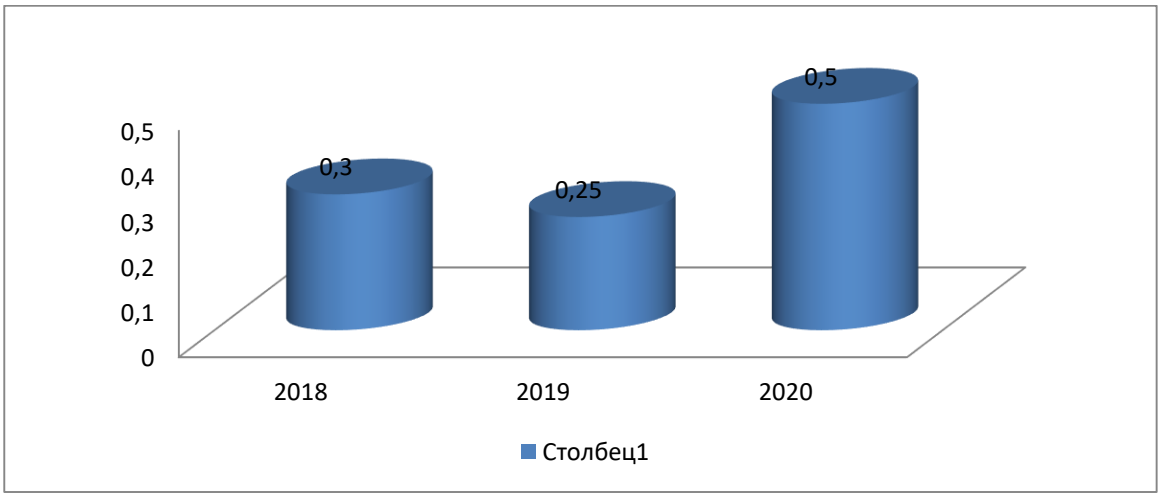

Рис. 2.9. Плинність кадрів на протязі 2018-2020 років

Таким чином, чисельність за 2 роки зменшилася на 36 чол., а коефіцієнт плинності, який розраховується як кількість звільнених до середньоспискової чисельності складає 50%. Однак, цьому є ряд об’єктивних причини – перш за все

– кризові явища та зменшення обсягів виробництва, що вимагали оптимізації чисельності працівників.

За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку. Дані про вікову структуру наведено в табл. 2.13

Таблиця 2.13.

Вікова структура працівників ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"в 2020 р

Вік	30-40 р.	40-50 р.	50-55 р.	55+
Кількість працюючих	12	14	15	17

Як видно з даних таблиці 2.7, 29% чол. – працівники віком від 55 років, 25% - від 50-55 років 23% -від 40-50 років та 23% - персонал віком 30-40 років. Таким чином ми бачимо , що 29% становлять працівники старшого віку з досить великим стажем роботи на заводі від 12 до 25 років. Проте 23% кадрів віком до 40 років – це люди, які здатні навчатися та робити кар’єру.

У зв’язку з цим, навчання та розвиток персоналу компанії є одним зі стратегічних завдань в рамках розвитку організаційного потенціалу. Реалізація цих завдань покладена на кожного робітника.

Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості. Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

Претендент на вакантну посаду проходить співбесіду з офіс-менеджером та керівником підрозділу, куди він безпосередньо направляється. Визначення компетентності персоналу що підбирається, здійснюється за наступними критеріями:

- наявність необхідної освіти;
- відповідність кваліфікації що потрібна;

- наявність фахової освіти та підготовки (розряд, свідоцтво, диплом,сертифікат...)
- вік і стать кандидата на посаду;
- наявність записіву трудовій книжці роботи кандидата;
- розуміння персоналом важливості й значення його діяльності на підприємстві

Перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях „знавців своєї справи" та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації. На ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект» проводиться атестація працівників раз у три роки .

В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореною та затвердженою наказом голови правління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" кваліфікаційною комісією. Головами комісій призначаються, як правило, заступники керівника підприємства. Членами комісій є провідні фахівці ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

-відповідає займаній посаді;

-відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні і т.д.;

-не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву. У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника. Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади. Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Потреба в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначається офіс-менеджером на підставі заяв підрозділів, а також розпоряджень генерального директора. Наоснові цього, відділ складає план навчання, який затверджує генеральний директор.

На ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівцв.

Кожен працівник, якого прийняли на роботу, протягом місяця повинен пройти навчання з охорони праці і з питань ІСУ за затвердженими програмами. Навчання організовує офіс-менеджер. Результати навчання фіксуються у відповідних журналах.

На заводі спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ.

Існують певні викладачі, навчання робітників закінчується іспитом, що проводить кваліфікаційна комісія. Засідання комісії оформляється протоколом.

Навчання працівників з відривом від виробництва, здійснюється шляхом укладання договорів або інших документів з організацією, що проводить навчання, згідно наказу по підприємству.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться на курсах підвищення кваліфікації, семінарах, які організовують навчальні заклади за розробленими програмами.

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, керівники й фахівці зобов'язані інформувати офіс-менеджера про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Офіс-менеджер інформує персонал про наступне:

- про прийняття, переміщення й звільнення з роботи працівників за наказами по підприємству;
- про проведення навчання персоналу й про час роботи кваліфікаційної комісії;
- про результати присвоєння кваліфікаційних розрядів за наказом;
- про результати навчання персоналу в цілому по підприємству.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2020р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2020р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2020р.- 5 чол. Таким чином, доля співробітників підприємства (робітників, керівників та фахівців), які пройшли навчання на протязі 2020р. розраховується по наступній формулі:

$$ДС = \frac{Ч_с}{Ч} \quad (10)$$

де, ДС- доля співробітників, які пройшли професійне навчання;

Чс- число співробітників, що пройшли навчання на протязі періоду;

Ч-чисельність персоналу підприємства .

Даний показник демонструє яка частина співробітників організації пройшла навчання та підвищила кваліфікацію на протязі року, тобто описує масштаби професійного навчання.

Таким чином, доля робітників підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", які пройшли навчання у 2020р. складає:10/58=0,2, тобто ДСн.р.=20%;

Отже, ми можемо зробити висновок, що на сьогодніший день всього лиш 20 % персоналу пройшли навчання і змогли підвищити кваліфікацію. Це досить низький показник, а це вказує на те, що керівництву підприємства потрібно більше уваги приділяти навчанню працівників.

Також, для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. На ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" застосовується почасово-преміальна система оплати праці керівних працівників та службовців.

На досліджуваному підприємстві окрім окладу працівники отримують постійні премії, які передбачаються системою оплати праці і є частиною заробітної плати робітників і службовців, і адміністрація повинна їх виплачувати завжди, коли виконані всі конкретні показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в заводських положеннях про преміювання. Премії по цим положенням є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

Розглянемо розміри заробітньої плати керівників та службовців на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та його конкурента ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання», який знаходиться в Київській області.

Таблиця 2.14.

Розміри заробітньої плати ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

№	Посада	Середньомісячна зарплата працівників		Відхи-лення (грн)
		2019 рік	2020 рік	
Керівники				
1	Генеальний директор	11600	16600	5000
2	Офіс-менеджер	5500	6500	1000
2	Головний бухгалтер	6800	7500	700
4	Заступник ген.дир.з правових питань	8000	14900	6900
5	Заступник генерального директора з виробництва	7700	14900	7200
6	Начальник відділу маркетингу	9000	10440	1440
7	Головний інженер	8000	9000	1000
Спеціалісти				
8	Менеджери зі збуту	6580	13000	6420
9	Спеціалісти обліково-фінансового відділу	5500	9000	1500
10	Спеціалисти проектного віддлу	7000	10500	3500
Робітники				
11	Робітники основного виробництва	5000	6100	1100
12	Допоміжний персонал	3000	3500	500

Ми бачимо, що заробітна плата на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" значно відрізняється від показників його конкурента. В основному оклади працівників досліджуваного підприємства нищі за оклади на ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання».

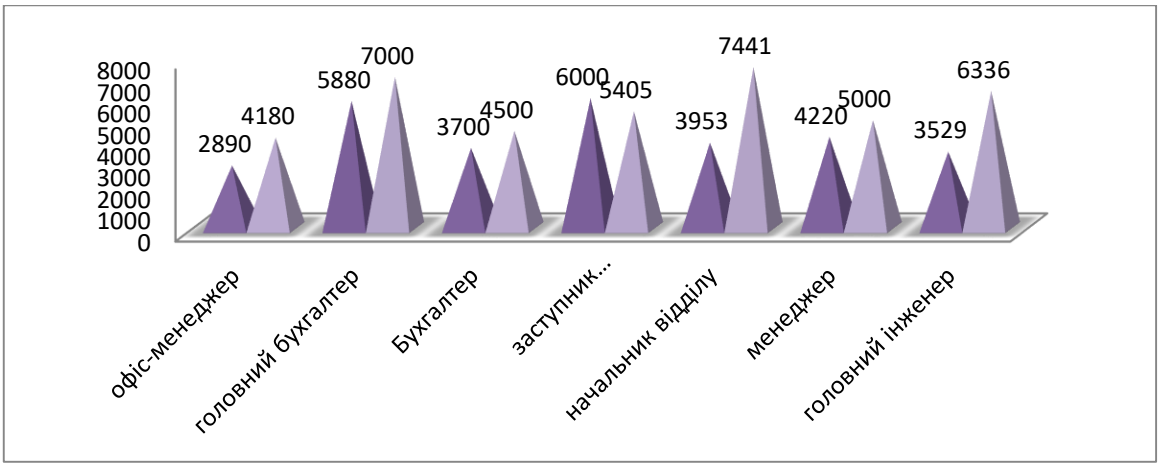

Рис. 2.10. Показники посадових окладів на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»

Розмір премії нараховується всім працівникам одинаково в розмірі 30% від окладу, а це негативно впливає на мотивування працівників до професійної активності, так як в її розмір не враховуються багато факторів, які потрібно індивідуально визначати. Отже, керівникам потрібно переглянути систему преміювання на підприємстві.

Для отримання більш детальної інформації, щодо задоволеності працівників умовами праці автором було проведено дослідження. Для його здійснення була розроблена спеціальна опитувальна анкета оцінки задоволеності працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю (додаток Е). Під мотиваційним профілем фахівці розуміють сукупність таких складових, як матеріальна, кар'єрна, професійна та моральна мотивація. Матеріальна складова оцінки задоволеності працівників підприємства визначалась як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника; кар'єрна - як наявність перспективи просування по службі внаслідок гарної роботи та якісного виконання поставлених завдань; професійна - як можливість підвищення рівня професіоналізму працівника у процесі виконання роботи; і моральна - як взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, емоційне середовище на підприємстві. При цьому під задоволеністю розумілося суб'єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища.

У маркетинговому дослідженні персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" був задіяний 12 працівник (21% від загальної чисельності персоналу підприємства). Анкетування здійснювалось анонімно. Анкета містила 15 питань. Варіанти відповідей оцінювалися респондентами за 5-бальною шкалою. Процедура дослідження передбачала виконання певної послідовності робіт. З початку первинна інформація фіксувалась у таблицях відповідей. Наступним кроком була систематизація оцінок задоволеності працівників та їхніх складових (матеріальної, кар'єрної професійної та моральної). Завершальним етапом процедури дослідження було проведення аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційних профілів досліджуваного персоналу підприємства, побудова діаграм рівня задоволеності працівників роботою за усіма мотиваційними складовими і розробка рекомендацій щодо напрямів покращення роботи з кадрами та підвищення рівня лояльності.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників для працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у таблиця 2.15.

Таблиця 2.15.

Оцінка трудової задоволеності персоналу ТзОВ "ЗаводАльфа-Газпромкомплект" за складовими мотиваційного профілю.

Підрозділи підприємства	Оцінки трудової задоволеності персоналу за складовими мотиваційного профілю			
	Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
Менеджері середнього рівня	8,1	14,9	13,8	14,9

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рисунок 2.11.

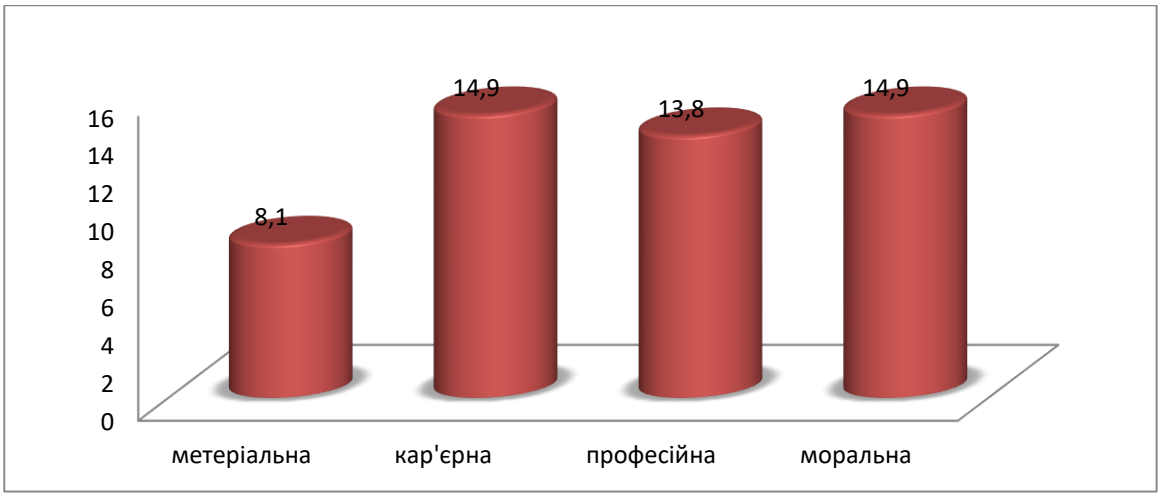

Рисунок 2.11. Результати аналізу трудової задоволеності персоналу ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників середньої ланки правління за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом. Проведемо далі діагностику рівня трудової задоволеності працівників досліджуваного підрозділу.

Аналіз трудової задоволеності персоналу за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- матеріальна задоволеність персоналу (середнє значення 8,1) є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Порівняння кар'єрної задоволеності працівників з складовими мотиваційного профілю свідчить, що працівники кар'єрою відносно задоволені, проте існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання;

- професійна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Тобто за показником професійної задоволеності персоналу досягається найбільша

збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва підприємства в напрямку професійної мотивації персоналу;
- моральна задоволеність працівників (середнє значення становить 13,8), що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Якщо розглядати лояльність з точки зору керівництва підприємством, сутність діяльності з її формуванню полягає в тому, щоб сформувати потребу співробітників поділяти цінності компанії, ставити її інтереси вище власних, а також залишатися в компанії навіть тоді, коли для них це не настільки вигідно. Всі ці явища в принципи спостерігаються при високому рівні мотивованості - задоволеності роботою. Проте відомий феномен, при якому як тільки знижується задоволеність роботою, співробітники готові розглядати пропозиції від інших компаній.

Тоді, незадоволені трудові потреби персоналу ТзОВ "Завод Альфа Газпромкомплект", виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути

покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання. Підприємство є провідним виробником України в цій галузі.

Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лінійно-функціональною. Організаційною основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів.

Проаналізувавши фінансову стійкість ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування, станом на 2020 рік частка власного капіталу становить 95,6%. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показнтків рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги , що вказує на нераціональну збутову політику організації.

Провівши оцінку мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві були виявлені наступні недоліки:

1. Недостатня увага приділяється системі планування та професійного відбору на підприємстві. Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості. Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

2. Недостаттня увага приділяється навчанню працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2020р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2020р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2020р.- 5 чол. , тому навчання пройшли 20% працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Недостаттня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Свідченням цього є результати дослідження на предмет оцінки задоволеності умовами праці працівників середнього рівня ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю

Матеріальна задоволеність персоналу середнє значення 8,1 є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства.

Інші складові: кар'єрна задоволеність, професійна задоволеність та моральна задоволеність отримали достатньо високі середні значення (14,9; 14,9 та 13,8 відповідно), що свідчить про високий рівень управління кар єрним та професійним ростом працівників.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу ТзОВ "Завод Альфа Газпромкомплект", виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути

покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка стратегії розвитку персоналу підприємства, спрямованої на удосконалення системи стимулювання

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин. Ці питання є невід'ємною прерогативою офіс-менеджера ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Але планування кадрового потенціалу товариства здійснюється працівником, який не в повній мірі володіють процесами планування. Частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів (ділянок) доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками.
Для вирішення даної проблеми можна запропонувати офіс-менеджеру скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Метод екстраполяції - найбільш простий та широко використовуваний метод, зміст якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його широкому доступі для загального кола користувачів.

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією:

1) обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу (т);

2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на виготовлення продукції (год.);

3) кількість працівників, в тому числі:

- промислово-виробничий персонал;

- персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції;

4) продуктивність праці робітників основного виробництва;

5) ефективність використання робочого часу.

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за певний період розраховуються наступні пропорції:

1) кількість виробничих годин на виробництво продукції (продуктивність праці). Цей показник розраховується як відношення загальної кількості виробничих годин до обсягу виготовленої продукції за певний проміжок часу;

2) кількість виробничих годин на одного робітника основного виробництва (ефективність використання робочого часу);

3) кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника.

Далі, за рахунок планових показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, а саме:

-число виробничих годин, затрачених на виробництво продукції (відношення продуктивності праці до показника ефективності використання робочого часу);

- необхідна кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин, затрачених на виробництво продукції та показника обсягу виготовленої продукції підприємства);

- кількість виробничих годин на одного робітника;

- кількість робітників (відношення необхідної кількості виробничих годин до кількості виробничих годин на одного робітника);

- чисельність невиробничого персоналу (відношення кількості робітників до показника кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника.

Також в процесі планування чисельності персоналу підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" можна порекомендувати вдатися до застосування й іншого методу- методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для працівника який займається набором працівників , яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Співробітники заводу, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок-письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Офіс-менеджер розробляє перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект").

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена.

Також в процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навики-знання

іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти „ідеальний" співробітник для заняття вакантної посади. Поскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь .

Для розв'язання цього недоліку офіс-менеджеру ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Карта компетенцій представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо.

Особливо гострою для підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу „знайомства", адже підбір персоналу за допомогою співробітників товариства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємстві ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по „блату", який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Зрозуміло, що даний спосіб набору персоналу набув широкого розповсюдження серед українських роботодавців і викорінити який стає все більш важко, а то і зовсім неможливо. Проте кожне підприємство поодинці зможе в певній мірі вирішити дане питання, якщо прикладе для цього максимум своїх зусиль. ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" також не є винятком. Якщо підприємство зможе вирішити це питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже за кермом стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Майже зовсім підприємство не співпрацює з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів, підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію продукції, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" також необхідно приймати активну участь у заході „Ярмарка вакансій". Для цього офіс - менеджеру потрібно сумлінно підготувати увесь роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на підприємстві. Проте це питання, в основному, нехтується співробітниками даного відділу в силу незрозумілих причин. Тому часто підготовка до заходу „Ярмарка вакансій" відбувається за день до його проведення. Зрозуміло, що при таких обставинах досягти оптимального результату досить важко, а то і зовсім неможливо.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте, цей метод характеризується недоліком, який

є суттєвим в сучасних умовах для ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", а саме-високі витрати.

Також для ефективного управління організацією можливе використання інформаційної моделі управління персоналом. Інформаційна модель управління персоналом організації – це різновид бізнес-моделі управління підприємством, що включає в себе всі існуючі інформаційні потоки на підприємстві, правила і алгоритми формування, приймання і інтерпретації даних, має цільовий характер і гнучкість внутрішньої організації.

У практичному застосуванні інформаційних моделей управління персоналом організації важливим моментом є можливість запровадження автоматизованих систем прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи можуть працювати лише у випадку побудови комплексної, гнучкої і точної інформаційної моделі. Використання автоматизованих систем при прийнятті управлінських рішень значно підвищує ефективність управлінської діяльності менеджерів, підсиливши інформаційно-теоретичну основу прийняття рішень .

Використання інформаційних моделей та автоматизованих систем прийняття управлінських рішень при управлінні персоналом набуває все більшого використання у тих компаніях, які працюють на вітчизняних та зарубіжних ринках, оскільки в таких компаніях застосовуються значно вищі вимоги до персоналу.

Сьогодні на вітчизняному ринку використовуються автоматизовані системи управління персоналом, розроблені російськими компаніями. Найбільш популярними і часто застосовуваними є автоматизовані системи, розроблені компаніями «Инталев», «АйТи», «АИТСофТ», «SAP», «Oracle», «EMD», «Itas».

За даними компанії IDC - міжнародна дослідницька консалтингова компанія, попит на запровадження автоматизованих систем управління персоналом організації в Україні на протязі наступних трьох років зросте на 20 %, що є свідченням зацікавленості компаній у впровадженні нових технологій при управлінні персоналом.

Характерною рисою всіх автоматизованих систем прийняття управлінських рішень є можливість пристосування до особливостей і умов господарювання організації.

Автоматизовані системи прийняття управлінських рішень можуть використовуватися у різних сферах управління персоналом, наприклад, управління наймом і призначенням на посади, управління робочим часом, мотивація персоналу і розрахунок винагород, продуктивність праці тощо.

Загалом запровадження інформаційних моделей управління персоналом та відповідних автоматизованих систем надає компаніям такі переваги, як:

- збільшення ефективності прийняття управлінських рішень;
- підвищення чіткості проведення інформаційного забезпечення;
- підвищення швидкості реакції на певні зміни в роботі організації чи її підрозділів;
- збільшення мотивації персоналу тощо.

Для кращого налагодження безпосередньої системи управління персоналом ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект», то даній компанії потрібно запровадити ефективну модель інформаційного забезпечення управління персоналом. Варто зазначити, що інформаційна модель управління персоналом підприємства повинна передбачати використання широкого спектру каналів і способів передачі інформації для ефективного прийняття управлінських рішень. Передача інформації на заводі здійснюється у формі наказів, запитів та звітів. Регламентація інформаційного забезпечення системи управління персоналом здійснюється за допомогою інструкцій і внутрішніх положень компанії.

З метою підвищення ефективності при застосуванні інформаційної моделі управління персоналом можна використати систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративний менеджмент», яка дозволяє автоматизувати і вирішити важливі завдання управління персоналом, отримувати комплексну, оперативну і достовірну звітність.

Дана система функціонує в наступних напрямах:

- управління наймом і призначенням на посади;
- управління робочим часом;

- мотивація і розрахунок винагород;

- продуктивність праці.

За кожним із цих напрямів здійснюється ряд відповідних автоматизованих процесів для полегшення прийняття управлінських рішень.

Так, при управлінні наймом працівників даною системою проводиться: автоматизація життєвого циклу працівника, управління призначенням і переміщенням, автоматизація штатного розпису, управління підтвердження і підвищення кваліфікації працівників.

Управління робочим часом передбачає: планування робочого часу, облік робочого часу, управління поточною присутністю на роботі.

Управління мотивацією здійснюється за допомогою: управління робочим часом для розрахунку зарплати, облік факторів для розрахунку премій, автоматизація розрахунку винагород.

Продуктивність праці управляється через: розрахунок оптимальної чисельності персоналу, управління нормативами по розходу по кількості персоналу, автоматизація підвищення продуктивності, самообслуговування персоналу.

Таким чином, із впровадженням даної системи ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом зросла б, що на наш погляд є суттєвим досягненням.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" можна віднести:

1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

2) співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;

3) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій";

4) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

5) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

6) застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

Для того, щоб запропонована нами вдосконалена система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно здійснити ряд заходів:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. На даному етапі необхідно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства, для виявлення її слабких сторін. Проте стрімка зміна системи мотивації може викликати зворотній ефект і мати негативні соціально-економічні наслідки. Тому перед пілотним впровадженням нової системи мотивації доцільно впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримують винагороду за чинною системою мотивації, але їм пояснюється, що б вони отримали за аналогічні результати праці при новій системі мотивації.

2. Коригування системи мотивації. Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо), Програми впровадження системи мотивації персоналу.

4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Необхідно на зборах трудового колективу пояснити працівникам цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження нової системи мотивації. Крім того, необхідно розповсюдити між працівниками буклети, брошури із детальною інформацією про систему мотивації. Також потрібно, за необхідності, надавати консультаційну підтримку працівникам і керівникам структурних підрозділів.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна її постійна підтримка. Підтримка системи мотивації персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород.

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг. Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально.

Мотиваційний моніторинг передбачає:

1. Визначення мети проведення моніторингу.

2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення. На даному етапі з’ясовують на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівника, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.

3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв’ювання, тестування, експертне оцінювання.

4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу.

5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямками моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації мотиваційній спрямованості персоналу, відповідність показників роботи персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення.

Лише сплановані, грамотні, обґрунтовані впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

3.2. Планування показників ефективного розвитку персоналу підприємства.

Завдяки стрімкому розвитку ринкових відносин і інформаційних технологій за останні роки XX ст. значно змінилося сприйняття розвитку і його ролі в конкурентній перевазі компанії.

Розвиток персоналу - це його якісна зміна, яке сприяє розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника, зростання його здатності приносити велику віддачу організації і суспільству.

Традиційно під розвитком персоналу передбачався комплекс заходів, що включають професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників. До форм реалізації розвитку відносяться ротація, планування кар'єри, резерв.

У сучасних динамічних умовах функціонування організацій розвиток працівників має здійснюватися систематично, цілеспрямовано і безперервно і бути направлено на своєчасну підготовку працівників до вирішення нових завдань, переслідуючи цілі, що визначаються потребами організації. До того ж розвиток має бути направлено на якісне поліпшення як професійних, так і індивідуальних характеристик співробітників.

Плауванню чисельності персналу передувало обгрунтування обсягів реалізації продукції і цільового чистого прибутку на 2021 рік. (табл. 3.1).

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2020	2021 (план)	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	13650,0	14669,9	1019,9	107,5
2	Валовий прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	4305,0	4305,0	0,0	100,0
3	Сукупні витрати (за винятком фінансових)	тис.грн.	12515,4	12908,2	392,8	103,1
4	Умовно-постійні витрати	тис.грн.	7258,9	7258,9	0,0	100,0
5	Умовно-змінні витрати	тис.грн.	5256,5	5649,2	392,8	107,5
6	Частка умовно-змінних витрат у чистому доході від реалізації	доля одиниці	0,39	0,39	0,0	100,0
7	Частка валового прибутку у чистому доході від реалізації	долі одиниці	0,32	0,29	0,0	93,0
8	Власний капітал	тис.грн.	11826	11826,0	0,0	100,0
9	Ставка по депозитам у гривні	%	8,15	8,15	0,0	100,0
10	Прибуток мінімальний	тис.грн.		963,8	963,8	
11	Прибуток цільовий	тис.грн.		1761,8	1761,8	
12	Чистий дохід від реалізації поослуг у точці беззбитковості	тис.грн	13650,0	11804,85	-1845,15	86,5

	Чистий дохід від реалізації поослуг для досягнення мінімального прибутку	тис.грн.	13650,0	13372,27	-277,73	98,0
13	Чистий дохід від реалізації поослуг у точці цільового прибутку	тис.грн.	13650,0	14669,90	1019,90	107,5
14	Чистий прибуток у звітному році запланованований	тис.грн.	1305,0	1761,8	456,75	135,0

Реалізація принципу безперервності передбачає перехід від підходу "освіта на все життя" до підходу "навчання протягом усього життя" (life-longlearning). У 2002 р в доповіді Європейської комісії безперервну освіту було визначено як "сукупність цілеспрямованих дій (як формальних, так і неформальних), що вживаються суб'єктами безперервно з метою вдосконалення своїх знань, навичок і компетенцій в рамках існуючих інституційних можливостей".

Безперервна освіта - це процес формування особистості, що передбачає створення таких систем освіти, які відкриті для людей будь-якого віку і покоління і супроводжують людину протягом його життя, сприяють постійному його розвитку, втягують його в безперервний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами поведінки.

Процес розвитку має включати в себе проектування бажаної моделі поведінки, що має привести до досягнення поставлених цілей організації, а також коучинг - вплив на персонал з метою підвищення ефективності його поведінки.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Під загальним розвитком розуміється формування та вдосконалення у працівників організації якостей, не пов'язаних безпосередньо з їх професійною діяльністю. Під професійним розвитком розуміється процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини, процес наповнення компонентів професійного досвіду людини новим змістом. Професійний розвиток організації необхідно розглядати з двох позицій: з позиції людського фактора (людини як носія і власника професійного досвіду) і з позиції формування і розвитку кадрового потенціалу організації

(розвиток посадовий структури організації, потреба якої пов'язана з професійним досвідом персоналу, необхідне для вирішення завдань, що стоять перед організацією).Структура цілей і завдань розвитку персоналу представлена в таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Структура цілей і завдань розвитку персоналу

Область розвитку	Завдання	Особистість	Організація
Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей і розвиток інноваційних якостей	Поглиблення і розширення власної бсзопасності і персональної стабільності. Розвиток потенціалу особистості	Розвиток кадрового потенціалу, розвиток команди як аспекту групового управління
Оперативні і тактичні цілі	Удосконалення професійних знань і здібностей. Традиційна робота з персоналом, його навчання	Орієнтація працівників на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості	Розвиток персоналу відповідно до змін організації - організаційний розвиток співробітників

Основними напрямками розвитку персоналу є наступні.

1. Підвищення якості людських ресурсів, тобто розвиток необхідних компетенцій персоналу, які дозволять освоювати нові форми роботи; підвищення трудової мотивації; розвиток комунікаційних зв'язків, навичок командної роботи і ін.

2. Удосконалення організаційної культури, що включає в себе:

• соціальну і професійну адаптацію персоналу;

• поліпшення психологічного клімату в колективі;

• аналіз і коригування організаційної культури відповідно до напрямів змін.

3. Удосконалення кадрової політики та організаційної структури управління персоналом, що включає в себе:

• пошук нових форм організації трудових процесів, заснованих на принципах реінжинірингу, тотального контролю якості, створення робочих груп якості;

• вдосконалення процесів комунікації; впровадження інформаційних систем і т.п.

Потреба в професійному розвитку визначається шляхом виявлення розбіжності між дійсними знаннями і навичками працівників та тими, які потрібні для вирішення поточних і майбутніх завдань, тобто шляхом виявлення між існуючими і майбутніми компетенціями. Склад ключових компетенцій визначається через аналіз діяльності організації, виявлення проблемних зон і перспективних напрямків розвитку.

Визначення потреб розвитку працівника проводиться за допомогою оціночних процедур (атестації, в рамках методу управління за цілями), наоснові результатів яких складається програма розвитку нового співробітника. У цьому процесі також враховуються фактори, які впливають на потребу в розвитку працівника: динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Провідна роль належить індивідуальному розвитку співробітників, яке включає наступні аспекти.

1. Кар'єра і переміщення.

2. Мета розвитку (очікуваний результат).

3. Ключові галузі розвитку:

• розвиток на робочому місці;

• спеціальні завдання, проекти;

• навчання на досвіді інших;

• отримання зворотного зв'язку;

• самонавчання;

• тренінги та семінари.

4. Оцінка результатів розвитку:

• досягнення цілей розвитку;

• виконання планів навчання;

• ротація (стажування).

Стратегія розвитку персоналу визначається стратегією організації і визначається як модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до роботи персоналу для досягнення наступних цілей організації:

• стратегічні цілі розвитку і забезпечення конкурентоспроможності організації - є передумовою для планування розвитку персоналу настратегічну перспективу;

• формування загальної стратегії розвитку організації - дозволяє провести оцінку, аналіз і вибір необхідної системи впливу на персонал для її успішної реалізації на практиці;

• стратегія організації - визначає виробничі цілі і завдання, що стоять перед співробітниками, виходячи з яких здійснюється оцінка персоналу для визначення рівня кваліфікації, виробничих навичок, здібностей і можливостей працівників організації;

• стратегія розвитку організації - встановлює динаміку вимог до персоналу в частині розвитку його ділових якостей таблиця3.2.

Таблиця 3.2.

Взаємозв'язок бізнес-стратегії і стратегії розвитку персоналу організації

стратегія організації	Вимоги та особливості стратегії розвитку персоналу
Стратегія забезпечення максимальної якості продукції, що випускається підприємством продукції	Працівники, які перебувають на ключових постах, і колектив в цілому повинні володіти максимально професійним рівнем і компетентністю, що дозволяє реалізувати рівень якості незалежно від витрат на виробничі та технологічні збої. Стратегія розвитку персоналу повинна бути орієнтована на підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників, що включають освоєння сучасних систем забезпечення якості продукції, що випускається

Стратегія інноваційного зростання і розвитку промислового підприємства	Передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій, вимагає від працівників максимальної гнучкості, широкої професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових технологій і видів техніки. Стратегія розвитку персоналу повинна включати професійне навчання та перепідготовку персоналу в частині освоєння передових технологій і методик роботи та набуття навичок роботи з новітнім обладнанням та технікою
Техніко-технологічна стратегія розвитку промислового підприємства	Спирається на внутрішній науково-технічний потенціал промислового підприємства. Дана стратегія вимагає від працівників ініціативи, творчості, активної участі в проведених науково-дослідних роботах. Стратегія розвитку персоналу спрямована на стимулювання творчої активності персоналу, заохочення прагнення до участі в модернізації виробничих процесів підприємства

Метою розвитку персоналу є підвищення його інтелектуального потенціалу. Розвиток персоналу включає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, професійну адаптацію, оцінку, планування кар'єри, формування кадрового резерву та ротацію персоналу. До нових форм розвитку персоналу відносяться також дистанційне навчання співробітників, тренінги для управлінської ланки, створення центрів розвитку персоналу.

Планування розвитку персоналу включає наступні етапи.

1. Визначення потреби в розвитку на основі аналізу потреб розвитку персоналу організації шляхом виявлення невідповідності між фактичними професійними знаннями персоналу і знаннями, якими він повинен володіти для досягнення організаційних цілей.

При цьому *джерелами інформації про* потреби у професійному розвитку є:

- індивідуальні плани розвитку;
- заявки та побажання самих співробітників;
- стратегія розвитку організації.

План розвитку працівника повинен включати:

• завдання на певний період, спрямовані на перехід до наступного етапу посадового зростання;

• заходи щодо професійному та особистісному розвитку;

• план підвищення кваліфікації співробітника в навчальних закладах;

• план кар'єрного росту.

2. Формування бюджету розвитку організації шляхом попередньої оцінки витрат на професійний розвиток протягом майбутнього року і зіставлення бюджету з виявленими потребами з метою визначення пріоритетів у навчанні.

3. Визначення цілей професійного розвитку для кожної програми розвитку.

4. Розробка програм і вибір методів навчання.

5. Оцінка ефективності розвитку за допомогою тестів для виявлення нових знань, спостереження за роботою співробітників, оцінки ефективності програми навчання самими співробітниками.

Ефективність вкладень в розвиток персоналу оцінюється за формулою

$$ROI = \frac{\text{Дохід від програм } - \text{Витрати на програму}}{\text{Витрати на програму}} \times 100\% \quad (11)$$

Для цих цілей може бути також використаний метод Д. Киркпатріка і Д. Філіпса таблиця 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка ефективності навчання

Рівень оцінки	Тип результату	Способи та методи оцінки
Рівень реакції	Думки учасників: сподобалося чи ні. Позитивний настрій, Готовність застосовувати отримані знання. Підвищення згуртованості команди	Оціночна анкета в кінці тренінгу. Опитування учасників тренінгу, зроблені керівництвом компанії
Рівень засвоєних знань і навичок	Отримання конкретних знань (так званий навчальний результат). Підвищення професійної мотивації. Подолання стійких стереотипів мислення	Іспити.Тести. Проектні роботи. Кейси. Цифрові виміри (результати передтренінгова анкети порівнюються з результатами посттренінгових анкети)

Рівень зміни поведінки	Системне застосування отриманих на тренінгу знань на робочому місці	Включене спостереження за роботою співробітника, що пройшов навчання, на робочому місці.Збір матеріалу для атестації, що містить опис прикладів ефективного та неефективного поведінки при виконанні посадових обов'язків.Проведення спеціалізованих інтерв'ю. Оцінка методом "360 градусів"
Рівень ефекту	Зміна результатів діяльності компанії Зміна якісних показників: • зросла ступінь задоволеності клієнтів; • популярність компанії (імідж); • поліпшення психологічного клімату; • зменшення плинності кадрів. Зміна кількісних показників: • обсягу продажів; • коефіцієнта рентабельності; • норми прибутку та ін.	Вивчення задоволеності клієнтів за допомогою анкети клієнтів. Замовне дослідження іміджу компанії.Особисті спостереження керівництва компанії. Відстеження відсотка плинності кадрів.Розрахунок економічних показників
Рівень повернення інвестицій	Повернення інвестицій в навчання	Необхідний розрахунок наступних фінансових коефіцієнтів: • відношення витрат на навчання одного працівника; • витрати на навчання одного працівника; • дохід у розрахунку на одного працівника за рік

Важливо відзначити, що в умовах інформаційної економіки та економіки знань формуються самообучающиеся організації, тобто організації, які в процесі основної діяльності не тільки вирішують поставлені перед ними завдання, а й навчаються за допомогою вирішення цих завдань таблиця3.4.

Таблиця 3.4

Відмінності між традиційною і самонавчання організаціями

Аспект	Навчається організація	Самонавчальна організація

Організаційних ний	Перепідготовка, підвищення кваліфікації, офіційні інструктажі	Наставництво, делегування повноважень, спільноти практиків, навчання дією
Кадровий	Викладачі або інструктори, найняті з боку	Спочатку персонал, найнятий з боку, а потім самі співробітники підприємства
Тимчасової	За необхідності на вимогу керівників, частіше в неробочий час	Постійно, в процесі роботи, на зборах і нарадах
Предметний	В основному технічні навички	Технічні навички, навички міжособистісного спілкування, обмін неявними знаннями
Вартісний	Витрати на навчання або підвищення кваліфікації	Витрати мінімальні

Основними особливостями самонавчається є навчання своїми силами на основі реальної інформації, безперервність навчання та обміну знаннями і управління ними таблиця 3.5.

Таблиця 3.5.

Етапи управління знаннями

Етап	Опис
1. Визначення знань	Які знання мають вирішальне значення для успіху
2. Збір знань	Придбання існуючих знань, досвіду, методів і кваліфікації
3. Вибір знань	Потік зібраних, упорядкованих знань, оцінка їх корисності
4. Зберігання знань	Відібрані знання класифікуються і вносяться в організаційну пам'ять (в людську, на папері, в електронному вигляді)
5. Розподіл знань	Знання витягуються з корпоративної пам'яті, стають доступними для використання
6. Застосування знань	При здійсненні завдань, вирішенні проблем, прийнятті рішень, пошуку ідей і навчання
7. Створення знань	Виявляються нові знання шляхом спостереження за клієнтами, зворотного зв'язку, причинного аналізу, еталонного тестування,

	досвіду, досліджень, експериментування, креативного мислення, розробки даних
8. Трансформація в інтелектуальний капітал	На основі інтелектуального капіталу - нові продукти і послуги, які можуть бути реалізовані поза підприємства

При цьому кожна зі сторін вирішує свої приватні завдання таблиця 3.6.

Таблиця 3.6.

Можливості, що формують потреби в навчанні

Для співробітника	Для безпосереднього керівника	Для кадрової служби
• Дізнатися думку керівника про ефективність своєї роботи • Домогтися визнання своїх успіхів • Обговорити проблеми ефективної роботи • Обговорити професійні очікування, отримати пораду (рекомендації) по роботі • Повідомити про інтереси власного розвитку	• Виявити факти і причини низької ефективності праці співробітників • Дізнатися думку співробітників про їхню роботу і фактори, що впливають на ефективність і мотивацію їхньої праці • Поліпшити робочі відносини в колективі • Визначити потенціал персоналу, виявити потреби в розвитку співробітників	• Забезпечити послідовний, організований підхід до вимірювання та оцінки потенціалу персоналу, обґрунтованість рішень про просування співробітників • Посилити вмотивованість співробітників і їх відданість організації • Забезпечити плавність в заміщенні вакансій • Виявити потреби персоналу в розвитку з урахуванням стратегії розвитку організації

Такий підхід дозволяє вважати працівника нс об'єктом навчання, а повноправним учасником процесу навчання.

3.3. Напрями підвищення ефективності розвитку персоналу в умовах цифровізації економіки

Розвиток персоналу включає:підвищення кваліфікації і перепідготовку; планування кар'єри; формування й підготовку кадрового резерву.

Передусім спробуємо визначити, що таке кар’єра, та оха-рактеризувати її види.

У соціально-економічній літературі поняття кар'єри є бага-тозначним. Найчастіше вживані визначення кар'єри трактують її як просування вперед у вибраній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус. Кар'єру ви-значають і як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в одне трудове життя. У психології під кар'єрою найчастіше розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задово-лення працею.

Звичайно виокремлюють два види кар'єри: фахову і внутрішньофірмову.

Фахова кар'єра — це, власне, різні стадії професіональної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей, професіональне зро-стання і, урешті-решт, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти в одній або в різних організаціях. Внутрішньофірмова кар'єра охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації.

Внутрішньофірмова кар'єра реалізується за трьома основними напрямками:

а) вертикальний, що означає просування до більш високого рівня в ієрархії;

б) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це переміщення в іншу функціональну область діяльності, роз-ширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі, що не знаходить жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);

в) проникнення всередину конуса — доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління, штатному розписі. Цей рух означає набуття авторитету, пова-ги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби таблиця 3.7., чого не можна не враховувати в практиці управління персоналом.

Таблиця 3.7.

Етапи кар'єри та пріоритетні потреби людини на кожному з них

Етапи кар'єри	Вік (рокі в)	Цілі, що їх бажа-ють досягнути	Психологічні (моральні) потреби	Матеріальні потреби та потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання, випро-бування себе на різних роботах	Початок само-ствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Зростання само-ствердження, по-чаток досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень опла-ти праці
Просування	до 45	Просування по службовій драбині, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	Самоствердження, зміцнення незалежності, по-чаток самовира-ження, поваги	Здоров'я, високий рівень оп-лати праці
Збереження	до 60	Пік кваліфікаційного рівня, накопичен-ня навичок, досвіду	Стабілізаціяження, поваги	Підвищення якості жит-тя
Завершення	після 60	Вихід на пенсію, підготовка до но-вого виду діяльності на пенсії	Стабілізація са-мовираження, по-ваги	Збереження досягнутої якості жит-тя
Пенсійний		Заняття новим ви-дом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, збе-реження поваги	Здоров'я, розмір пенсії, інших дже-рел доходів

Політика в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації у працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму су-часних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, на-магання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньо-му.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі робо-ти людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування послужбі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати — результа-ти — винагорода — валентність».

Із теорії справедливості випливає, що, коли працівники ба-чать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, пересуванню по службі, адже це, на її оцінку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання — безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу.

Планування кар'єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей просування персоналу по службі, які ви-значають перспективу його зростання за певних умов, допома-гають кожному працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для цілей організації.

Підвищення кваліфікації і перепідготовка — це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації — це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка — заходи з освоєн-ня інших (суміжних) професій і навиків. На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому завдання повинні:

— бути конкретними і специфічними;

— орієнтувати на отримання практичних навиків;

— піддаватися оцінюванню.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління в сучасній організації. Усе частіше витрати на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямів підвищення ефективності діяльності організації.

При виборі методів навчання працівників, які підвищують кваліфікацію, організація має керуватися критеріями ефективності з погляду впливу на осіб, котрі навчаються. При цьому необхідно враховувати такі принципи:

— актуальність;

— участь;

— повторення;

— зворотний зв'язок.

Необхідно також приділяти увагу формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Працівників організації слід налаштувати на активну участь у програмі фахової підготовки і перепідготовки за рахунок:

— прагнення зберегти роботу, залишитися на займаній посаді;

— бажання одержати підвищення або обійняти нову посаду;

— матеріальної зацікавленості шляхом установлення підвищеної оплати праці;

— вияву інтересу до самого процесу професійної підготовки;

— бажання професійного спілкування з іншими учасниками.

Методи професійного навчання поділяються на дві групи:

1) навчання на робочому місці;

2) зовнішнє навчання.

Основними методами навчання на робочому місці є:

— інструктаж;

— стажування;

— учнівство;

— наставництво.

Інструктаж — це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором.

Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника, якого навчають. Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність .

Стажування — це метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою

набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних

професій. Разом із тим застосування цього методу пов'язано з високими витратами внаслідок утрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.

Учнівство і наставництво звичайно застосовуються при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи звичайно полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами, підказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок.

Такі методи навчання оптимальні при виробленні фахових навичок. Проте вони багато в чому залежать і від особистості наставника. Навчання на робочому місці не дає можливості абстрагуватися від конкретної ситуації на робочому місці. Цій меті слугує програма навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання поза робочим місцем є:

— лекції;

— ділові ігри;

— самостійна підготовка.

Лекція — традиційний метод фахового навчання, який передбачає виклад інформації викладачем у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці. Лекції ефективні з економічного погляду, оскільки дають можливість викладачеві працювати з великою кількістю слухачів. До недоліків лекцій можна віднести обмеженість участі слухачів у їхньому протіканні, неможливість зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

Ділові ігри — метод навчання, найбільш близький до фахової діяльності. Вони бувають глобальними (управління конкретною структурою) і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану, керування конфліктами тощо).

Ділові ігри корисні з погляду набуття тими, хто навчається, практичних навичок. Проте вони дорогі і для проведення їх потрібен спеціально підготовлений персонал.

Самостійна підготовка — найпростіший метод навчання. Основною и рисою є індивідуальний характер. При цьому той, хто навчається, сам може обирати теми та час навчання, кількість повторень. Проте такий характер навчання позбавляє того, хто навчається, можливості спілкування, вимагає від нього значних зусиль. Для зняття негативних моментів використовуються комп'ютерні програми навчання, що розробляються з урахуванням рівня фахової підготовки працівника.

У практичній діяльності для правильної організації навчання працівників необхідно:

1. докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

2. організовувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;

3. проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

4. докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;

5. проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;

6. провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки; включити їх до програми навчання;

7. обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо);

8. провести дослідження відносин між співробітниками.

Але в умовах цифровізації людина може втратити своє місце роботи. Розвиток фінансових технологій, як свідчать дослідження, особливо помітний в останні п’ять років. Як відомо, в основі існування будь-якого явища лежить комплекс умов (факторів). Основними факторами, які сприяли бурхливому розвитку фінтех у світі , як показує практика, є наступні:

1. Світова економічна криза, що почалася в 2008 р. та її наслідки. У цей період населення стало втрачати довіру до традиційних банковських фінансових продуктів та інструментів.

2. Зростання в усьому світі процесів ціфровізації, що охопили практично всі сфери людського життя, включаючи і фінансовий сектор. Цифровізація підвищує задоволеність споживачів фінансових послуг; розширює можливості управління капіталом економічного суб’єкта; скорочує витрати всіх учасників фінансового ринку; прискорює фінансові операції; збільшує територіальне покриття фінансовими послугами; підвищує прозорість відносин на фінансовому ринку. Розвиток технологій обробки інформації визначило розвиток таких сегментів фінтех, як блокчейн, P2P кредитування, онлайн-скоринг, алгоритмічна торгівля та ін.

3. Активне поширення мережі Інтернету (розширюється географія і зростає швидкість його роботи), що дає можливість людині перебувати в кіберпросторі цілодобово. Сприяє цьому процесу й прискорений розвиток ринку мобільних пристроїв.

4. Поширення швидкими темпами соціальних мереж та месенджерів. Зростання популярності соціальних мереж сприяло появі принципово нових видів фінансових послуг, заснованих на обміні інформацією між користувачами (краудфандинг, P2P перекази і фінансування, соціальні трейдинги та ін).

5. Прагнення до інновацій, підвищені вимоги до зручності користування послугами, якості та швидкості отримання інформації, властиві самому

численному у світовій історії поколінню миллениалов (народилися у період з 1980 р. до початку 2000-х рр.). Це покоління вже залежить від автоматизованих, більш швидких і ефективних технологій і послуг. У результаті, попит на системи цифрових платежів буде рости швидкими темпами в цьому році і в подальшому.

6. Успіх технологічних компаній в інших секторах економіки (ритейл, індустрія розваг та ін). Поява успішних компаній, які значною мірою змінили свої ринки і запропонували більш конкурентні продукти і послуги, викликала інтерес підприємців, в тому числі, і до фінансового сектору.

7. Зростання обсягу електронної торгівлі стимулює зростання обсягу послуг в сегменті платежів і переказів, а також в сегменті фінансування. Збільшення оборотів онлайн-торгівлі є драйвером розвитку платіжних сервісів (включаючи електронні гаманці, внутрішні платежі з використанням додатків і миттєві платежі), а також послуг в сфері кредитування покупців.

Фінтех відкриває величезні можливості для всіх суб'єктів фінансової сфери. Він забезпечує клієнтам зниження витрат, платежі в реальному часі, більш широкий вибір послуг та більшу зручність. Фінтех може сприяти розширенню доступу до фінансування для фізичних осіб, малих та середніх підприємств, недостатньо охоплених фінансовими послугами. Розкриваючи позитивний вплив фінансових технологій для всіх його суб'єктів, дослідники відзначають зростання конкуренції на ньому, консолідацію інформаційних технологій фінансовими організаціями для диверсифікації свого бізнесу, зменшення інформаційної асиметрії та підвищення ефективності ціноутворення, розширення набору фінансових послуг та кола потенційних клієнтів, забезпечення фінансової доступності в країнах з економікою, що розвивається і розвиненою економікою.

Поряд з вищезазначеними перевагами використання фінансових технологій має ряд недоліків: недостатній рівень нормативного регулювання внаслідок використання фінтех компаніями відмінних від традиційних установ бізнес-моделей; спонтанність прийняття рішення споживачами онлайн-послуг; обмеженість доступу з огляду на певний рівень вмінь та наявності гаджетів у користувачів для здійснення онлайн-операцій.

Розвиток цифрових технологій сприяє появі певних потенційних ризиків, які впливають на ефективність функціонування фінансової системи. До таких ризиків належать: ринковий ризик, що передбачає негативні наслідки від істотної зміни ринкової кон'юнктури; кіберризик, що виникає внаслідок специфіки середовища фінансових технологій; технологічний ризик, що передбачає порушення безперебійності надання послуг внаслідок збоїв чи помилок у діяльності сервісу; юридичні ризики, які стосуються недостатності захисту прав споживачів.

Вищезазначені ризики не нові, вони можуть посилюватися внаслідок швидкого зростання фінтех, нових форм взаємозв'язку (хмарні обчислення, послуги з роботи даними тощо), які не охоплені регулюванням.

Вважаємо, що найсуттєвіший вплив на ефективне функціонування фінтех умовах цифровізації є ризик кібератак, який зазнають останнім часом фінансові компанії. Так, опитування менеджерів з ризику фінансових послуг, показало, що 70% респондентів вважають найсуттєвішим вплив кіберризику на функціонування глобальної фінансової системи.

Не зважаючи на існуючи ризики фінансових технологій, потенціал їх використання набагато вищий, тому державним органам слід вдосконалювати інституціональну структуру фінтех, моніторити найпрогресивніші глобальні фінансові технології, адаптуватись до міжнародних регуляторних правил та наглядових практик та модернізувати законодавство.

Дослідження свідчать, що глобальний ринок фінансових технологій є одним з найбільш швидкозростаючих у світі. Кількість користувачів фінансових технологій у світі щорічно зростає завдяки швидкому проникненню інтернету. Про підвищення залученості споживачів до користування новими фінансовими технологіями свідчить зростання рівня проникнення фінансових послуг – у 2020 році середній рівень проникнення становив 16% (для дослідження були використані фінтех ринки 27 країн), у 2021 році – 33%, у 2021 році – 64%

В Україні ринок фінансових технологій знаходиться на початковій стадії становлення. У сфері фінансових технологій в Україні на сьогодні працює понад 100 компаній, більшість яких працюють у сфері payment/money transfer (38

компаній), technology and infrastructure (36 компаній) та mobile wallets (22 компанії). Згідно з інформацією, яка наведена в українському Фінтех-каталозі-2021, близько 70% фінтех компаній працюють без залучення грошей сторонніх інвесторів, з них 61% покладається виключно на свої кошти, ще 9% – залучають гроші друзів та родичів. 30% користуютьсязовнішніми інвестиціями,в основному це приватні інвестори та ангельські інвестиції.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому завдання полягає в тім, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, установ-ками, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчо-сті, самореалізації. Такі висновки не лише теоретично обгрунтовані, а й підтверджені широкою практикою.

Американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Уотермен наоснові вивчення досвіду 62 процвітаючих фірм прийшли до несподіваного, на їхній погляд, висновку, суть якого виражається формулою: «продуктивність — від люди-ни».

Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити у свого пер-соналу почуття причетності до «загальної» справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

«Дивіться на них (на людей — А.К.), а не на капітальні вкладення та автоматику, як на головне джерело зростання продуктивності. Це фундаментального значення уроки, що ви-пливають з обстеження зразкових компаній». Автори зазначе-ного дослідження підкреслюють, що зразкові компанії розгля-дають персонал як головне джерело досягнень щодо якості та продуктивності. Вони не схвалюють установок типу «ми і во-ни» в галузі трудових відносин.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпо-середньо зв'язані з

гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази вироб-ництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у вирішенні вироб-ничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:
збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення досконаліших умов праці; демократизація управління, залучення працівників до управління виробництвом; раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровад-ження гнучких графіків роботи.

На основі запровадження традиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності ви-робництва.

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації — максималізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного, що нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб ви-щого порядку — в належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні. Нижче детально розглядається зміст окремих складових програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

З метою усунення слабких місць в управлінні персоналом та внутрішньому маркетингу, виявлених в процесі аналізу пропонуються:

1. Заходи підвищення ефективності системи планування та професійного відбору на підприємстві:

- запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

- співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;

- розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій";

- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

- удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

- застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

2. Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами запропоновані програми підвищення лояльності персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект": афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб , які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників. Вивчивши витоки виникнення

проблеми лояльності, нами запропоновано методи нематеріального стимулювання, а також особистісні якості керівника, які здатні формувати і підтримувати лояльність персоналу.

3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації:

- досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи

також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Такий підхід досить обгрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогно¬зувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення;

- велике розповсюдження у британських фірмах зазнало заохочення у формі подарунків. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на святах у колі фірми та інше;

- характерною особливістю систем стимулювання на Заході – постійне заохочення нововведень. Такі фірми як “Сіменс”, “Фіат” формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва;

- одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар’єру працівника. А також підхід до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника;

Для досягнення цього проводиться, зокрема, так названа «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунку на розуміння і допомогу.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання

усвідомлене людиною та прийняте нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стали мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню праці.

ВИСНОВОК

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістові, згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити, та процесуальні, які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки.

Відсутня єдина точка зору на розуміння суті поняття «мотивація». Науковці мотивацію розглядають як процес впливу на працівників суб'єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємства;процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил;сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку, активізують до діяльності;внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Система мотивації охоплює такі форми мотивації, як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація. Методи мотивації поділяються на такі види: примушення, винагородження, солідарності, самомотивації, сторонньої мотивації, позитивні, негативні, внутрішні, зовнішні, фінансові, нефінансові, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні.

Системою мотивації є комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Виділяють такі підходи до побудови системи мотивації: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий, ментальний, патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний.

Формування системи мотивації персоналу здійснюється у шість етапів: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи негрошового стимулювання, побудова системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації повинна базуватись на принципах комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості.

Діагностика системи мотивації починається із оцінювання її відповідності стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства. Для оцінювання системи матеріальної мотивації необхідно провести аналіз фонду оплати праці, який передбачає аналіз динаміки та структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. Середню заробітну плату на підприємстві доцільно порівняти із середньою заробітною платою в галузі, регіоні, країні, а динаміку середньої заробітної плати із індексом інфляції. Оцінюючи систему матеріальної мотивації важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, який характеризується середньою заробітною платою, медіаною, модою, співвідношенням максимальної та мінімальної заробітної плати, коефіцієнтом Лоренца, кривою Лоренца, коефіцієнтом Джині.

При оцінюванні системи мотивації персоналу необхідно визначити її ефективність, зокрема показники зарплатомісткості, продуктивності праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт трудової дисципліни. Важливим етапом діагностики системи мотивації є опитування працівників для оцінки системи мотивації.

Розв'язанне наукового завдання щодо удосконалення програми мотивації і стимулювання працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Основні висновки зводяться до наступного:

1. Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною.

2. Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної

політики. Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств.

3. Аналіз соціально – економічної діяльності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та його системи управління персоналом показав, що підприємство є провідним виробником України в галузі серійного та одиночного виготовлення газового обладнання та має наступні конкурентні переваги:

- існування на ринку газового обладнання 20 років;
- наявність бренду;
- вигідне географічне розміщення виробництва;
- широка номенклатура та асортимент продукції;
- висока та стабільна якість продукції;
- індивідуальний підхід до кожного замовника.

4. Аналіз результативності управління персоналом засвідчила достатньо високу плиність кадрів на підприємстві (коефіцієнт плинності в 2020 році склав 0,5), а також ряд недоліків в організації управління персоналом, а саме:

- відсутність чіткої системи планування та професійного відбору кадрів;
- недостатня увага до навчання працівників та відсутність програми навчання та підвищення кваліфікації;
- недостатня увага до питань оплати праці та матеріального стимулювання працівників.

5. Проведений аналіз та виявлені недолікив в системі управлінні персоналом дозволило визначити основні напрями його вдосконалення стосовно покращення системи планування та професійного відбору персоналу; підвищення рівня лояльності власного персоналу та вдосконалення системи матеріального стимулювання.

6. Для підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" пропонується:

- запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

- налагодження співпраці з вищими навчальними закладами та участів заходах „Ярмарка вакансій" для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;
- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- використання спеціальних тестів в процесі оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць;
- застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

7. На основі вивчення досвіду зарубіжних компаній з побудови системи матеріального та морального заохочення пропонується:

- здійснювати регулювання заробітної плати на основі стажу роботи на підприємстві, такий підхід досить обгрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогно¬зувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення;
- використовувати моделі компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар єру працівника. Це пов’язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: врівноважити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.
- Формувати преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції для заохочення нововведень працівниками підприємства.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання

усвідомлене людиною та прийняте нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стали мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню резулдьтативності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради
2. України від 15 листопада 1992 р. /[Електронний ресурс] – Режим доступу:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12
3. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня
4. 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50.– Ст. 375.
5. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс»,
6. затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 //бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.17-20.
7. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 3 «Звіт профінансові результати», затверджений наказом Міністерства фінансів Українивід 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.21-26.
8. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К.
9. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
10. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної
11. мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічнийпростір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
12. Бурмистров, А. Н. Какие методы повышения мотивации персоналаявляются наиболее действенными? [Текст] / А. Н. Бурмистров, Н. В. Газенко //Управление персоналом, 2002. – № 7. – С. 48–49.
13. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації /М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
14. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А.Вернадський. – К., 2000. – 410с.
15. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М.Высшая школа, 2002. – 310 с.
16. Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М. : Наука, 2001.– 276 с.
17. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А.Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.

18. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулівна вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С.

19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч.посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.

20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] /Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2003. – 296с.

21. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А.Н. Леонтьев. – М.:Наука, 2001. – 234 с.

22. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570с.

23. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах /Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.

24. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006.– 340 с.

25. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 –400с.

26. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : учеб.пособие / Т. Саати, К. П. Кернс ; пер. с англ. ; под ред. И. А. Ушакова.

27. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб.пособие / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 189 с.

28. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL:https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyem

29. Економічне стимулювання [Електронний ресурс] – URL:http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichnestimulyuvannya.

30. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електр. ресурс]–URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html

31. Стимулирование труда [Електронний ресурс] – URL:https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm

32. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] URL: https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ihklasifikatsiya.html

33. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html

34. Передумови ефективного мотивування працівників [Електроннийресурс] – URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html

35. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електроннийресурс] – URL: https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html

36. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL:https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi

37. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах [Електронний ресурс] – URL: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014

38. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу вумовах ринкої економіки [Електронний ресурс] – URL:https://library.if.ua/book/104/7103.html

39. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.

40. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416с.

41. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.

42. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.

43. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002.-337 с.

44. Кредисов А.И. История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р. – 2000. – 336 с.

45. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. - 556 с.

46. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2006.

47. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія /В.Є. Куриляк, В.С. Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2011.-304с.

48. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.

49. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 – №3(7) – с. 58 – 61.

50. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с.

51. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства [Електроний ресурс] //Режим домтупу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf

52. Магура М.И. Поиск и отбор персонала./М.И.Магура // Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. Изд. 3-е, перераб. и доп.— М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010. – 125с.

53. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур// Вісник ТАНГ.- 7/4.- 2002. - С. 43-46

54. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці/ В.С.Мазур, Н.С.Мазур// І Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах», 16 квітня 2010, Одеса. – С. 112-116

55. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс / В.С.Мазур/ Тернопіль : ТНЕУ,2015. – с.200.

56. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах/ В.С. Мазур// Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції., Київ:КНЕУ. – 23-24 березня 2006. - С. 85-90

57. Мазур В.С. Ринкові форми мотивації промислового персоналу/В.С.Мазур// Економіка і ринок: Облік, аналіз, контроль. / За ред. д. е. н. проф. Фаріона І.Д. - Тернопіль: Економічна думка, 2003.- Випуск 9.- С.198-212.

58. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Збірник наукових праць.

59. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина ІІ, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.

60. Маслов Е. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.

61. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.

62. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

63. О.В. Окунєва // Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. Матеріали VII Міжнар. наук-практ. конф. – 2012 р. – с. 115-117. (0,15 д.а.)

64. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Учебное пособие для вузов] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 256 с.

65. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — с.66-72.

66. Пилецки Мартин. Информационные технологи не самоцель, а средство развития человека и бизнеса / Мартин Пилецки // Твоя компания. – 2013. – сентябрь №9. – С. 24-28.

67. Постанова Кабінет Міністрів України від 20.12.1993 № 1049 «Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів» [Електронний ресурс] http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1049-93-%D0%BF

68. Риггс Д. Производственные системы: планирование, аналіз, контроль [Текст] / Д. Риггс; под общ. ред. А. И. Анчишкина. – М.: Издательство «Прогресс», 1972. – 340 с.

69. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58- 62.

70. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.

71. Роль ІКТ у конкурентоспроможності країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.chamber.ua/.../ICT-National-Competitiveness-June-2011UKR....

72. Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии // Экономика и социум. – 2014. - № 1. – С. 62-72.

73. Сліпенчук Г. В. Сучасні механізми управління персоналом будівельних підприємств [Автереф. дисертації на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук] / Г. В. Сліпенчук. - Київський національний університет будівництва та архітектури, 2012. – 20 с.

74. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

75. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников // Вопросы экономики. – 2010. – № 8. – С. 90–101.

76. Тімбілдінг, Командоутворення - запорука успіху Вашого бізнесу [Електронний ресурс] http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-uspexa-vashego-biznesa.html

77. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

78. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. — М.: ЭКМОС, 1999

79. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республіка, 1992. – С.12.

80. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.

81. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / — М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

82. Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров/ Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009 г., p. 232.

83. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2010. – 1024 с.

84. Berry L. L. Marketing Services : Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York : The Free Press, 1991. – 203 p.

85. Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. [Електронний ресурс] http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opm-tma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct-capabilities/opmtma-hct-total-rewards

86. Darling R. J., Taylor R. E. A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy / R. J. Darling, R. E. Taylor // European Journal of Marketing. – 1989. – Vol. 23. – No. 7. – pp. 34-41.

87. DRIVING PERFORMANCE Through Personal Accountability and Commitment [Електронний ресурс] http://www.worklifebalance.com/

88. Edwards Deming W. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality.- Joyce Orsini.-2012.-352c.

89. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. – West Sussex, 2000. – 239 p.

90. Hellridel D/ Organizational behavior / D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman. – 7th. ed., 2005.

91. Heneman, R. (2007, July 01). Implementing total rewards strategies. [Електронний ресурс] http://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/Documents/07RewardsStratReport.pdf

92. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Електронний ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html.

93. Martin Zwilling. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results. [Електронний ресурс] http://www.startupprofessionals.com/

94. Mitchell A. The people factor / A. Mitchell // Marketing Business. – 1994. – October. – pp. 24–27.

95. Richard J. Varey. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey. // Journal of Marketing Management. — 1995. — #11. — pp. 41—54.

96. Spiros Gounaris. The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. / Spiros Gounaris. // Journal of Services Marketing. — 2006. — vol. 22. — #1. — pp. 68—90.

97. The Global Information Technology Report 2012. Living in a Hyperconnected World [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf

98. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // Psychological Bulletin. – 1965. – C. pp. 384–399.; Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm.

99. Work psychology. Understanding Puman behavior in the Workplace.// J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3 rd ed. Financial Times Professional Limited. 2010.

100. Sardak S.E. Personnel Management: theoretical aspects and practical achievements: monograph / S.E. Sardak, O.O. Tretyak. – Dnipropetrovs'k: Innovation, 2009. – 157 p.

101. How much business spends on employee education [Electronic resource]. – Access mode: https://mediajobs.ru/ management/skolko-biznes-tratit-na-obrazovanie-sotrudnikov.

102. Telyshevska L.I. Employee motivation in the enterprise personnel management system / L.I. Telyshevska, D.O. Vlasenko // Young scientist. – 2020. – № 7. – P. 498–502.

103. Shugaev A.A. Social programs in German enterprises / A.A. Shugaev // problems of theory practice of management. – 2014. – № 3. – P. 96–101.

104. The changing nature and role of vocational education and training in Europe [Electronic resource]. – Access mode: http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0.

105. Snyder T.D. Digest of Education Statistics 2016. – Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Departament of Education, 2021. – 736 p.