

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»)**

Допущено до захисту
«___» _____ 2020 року

Студента групи М 03-16
факультету економіки і права
денної форми навчання
напряму підготовки 073 Менеджмент
**Миханіва Владислава
Володимировича**

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Данченко Л. Г.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Розвиток концепції управління персоналом організації.....	8
1.2. Складові системи управління персоналом організації.....	14
1.3. Сучасні системи управління персоналом організації: вітчизняний та зарубіжний досвід	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»).....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МУТАБОР Інжинірінг»	26
2.2. Оцінка стану, структури та якісного складу персоналу ТОВ «МУТАБОР Інжинірінг»	43
2.3. Аналіз управління персоналом у ТОВ «МУТАБОР Інжинірінг».....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»)	65
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи навчання та атестації персоналу ТОВ «МУТАБОР Інжинірінг».....	65
3.2. Впровадження мотиваційних засобів стимулювання роботи персоналу ТОВ «МУТАБОР Інжинірінг».....	76
ВИСНОВКИ	84
РЕЗЮМЕ	88
RESUME	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом усе частіше визнається як найважливіша сфера функціонування підприємства, що здатна підняти на відповідний рівень ефективність і продуктивність господарювання. Сучасні умови економічного розвитку зумовлюють потребу у принципово нових підходах до управління персоналом з усвідомленням факту, що найважливішим резервом організації є працівники, які забезпечують якість та конкурентоспроможність продукції, товарів, робіт і послуг.

Ринкове середовище функціонування національних підприємств і організацій постійно змінюється, тому принципи, на яких базується сучасна система управління персоналом, потребують постійного уточнення та оновлення. Створення оптимальної системи та зміна методів управління персоналом пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних завдань, радикального оновлення стилю управління.

Проблема створення дієвої системи управління персоналом завжди була предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, основна увага яких зосереджена на напрацювання нових методів підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Наукову проблематику управління персоналом досліджували такі відомі вчені: Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Г. В. Щокін, В. І. Крамаренко та інші. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С.Беляєвої, М. Виноградського, М.Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, С.Михайлова, М.Мурашко, С.Синка, А.Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, О.Щура.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань і досягнень в теорії та практиці управління персоналом організації, деякі питання, через багатоаспектність та складність проблеми в сучасних умовах, потребують додаткового вивчення та доопрацювання.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства зумовили вибір теми дослідження, його мету і завдання.

Метою дипломної роботи є аналіз та оцінка системи управління персоналом організації.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання** дослідження:

- дослідити передумови виникнення та розвиток системи управління персоналом;

- розкрити сутність системи управління персоналом та виокремити її складові;

- систематизувати сучасні вітчизняні та зарубіжні системи управління персоналом;

- здійснити аналіз виробничої діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Мутабор Інжиніринг» та оцінити за допомогою основних фінансових показників ефективність роботи управлінського персоналу організації;

- проаналізувати та дати оцінку системи управління персоналом досліджуваної організації;

- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом для конкретного господарюючого об'єкта.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом організації.

Предметом дослідження є удосконалення організації системи управління персоналом конкретної організації.

Емпіричною базою дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Мутабор Інжиніринг» (м.Київ).

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані наступні методи: абстрактно – логічний для окреслення мети і завдань дослідження; комплексно – системний підхід для дослідження сутності системи управління персоналом; методи порівняння та групування; табличний і графічний методи; методи кількісного та якісного аналізу.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці практичних заходів щодо підвищення рівня ефективності діяльності управлінського персоналу організацій.

Апробація роботи відбулася на **трьох** міжнародних науково-практичних конференціях 2019 – 2020 р.р.:

- «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект (EEMA KNLU 2020)» - Тема доповіді: «Сучасні системи управління персоналом організації: вітчизняний та зарубіжний досвід»;
- «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права» - Тема доповіді: «Теоретичні основи системи управління персоналом організації»;
- «Ad orbem per linguas. До світу через мови» - Тема доповіді: «Розвиток концепції управління персоналом організації».

Інформаційною базою дипломної роботи слугували законодавчі та нормативні акти України, монографії, фундаментальні положення сучасної теорії та практики менеджменту, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, інформація Інтернет-видань та веб-сайтів, бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

Структура дипломної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць, 13 рисунків, 12 додатків. Список використаних джерел із 65 найменувань подано на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АКСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Розвиток концепції управління персоналом організації

Управління людськими ресурсами є однією з основних функцій будь-якої організації. У рамках концепції системи управління людськими ресурсами персонал організації можна порівняти з основним капіталом: витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно пов'язане з виробничим процесом, а працівники виступають об'єктом корпоративної стратегії.

Еволюційний розвиток наукових концепцій сутності персоналу як об'єкта управління закладений у напрацюваннях класиків економічної теорії, а саме: Ф. Тейлора, М. Вебера, Д. Макгрегора, А. Файоля, Г. Емерсона та ін.

Подальший розвиток знань щодо управління персоналом обґрунтовано в працях П. Дракера, М. Портера, Г. Саймона, та ін., які стали теоретичною базою, яка розглядає персонал не стільки як ресурс та елемент системи, але й як основне джерело формування конкурентних переваг організації. Вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом також внесли українські вчені: Д. Богиня, Н. Гавкалова, А. Колот, В. Дмитренко, в працях яких викладено теоретичні та методичні аспекти кадрової політики, формування і розвиток персоналу в умовах кардинальних змін вітчизняної економіки.

Буде не зайвим, перед розглядом основних положень і поглядів провідних вчених різних напрямів щодо еволюційного розвитку концепцій управління персоналом підприємства, дати визначення самого поняття «управління персоналом» (табл.1.1). Кожне із наведених визначень, безсумнівно, вірне, заслуговує на увагу і відображає авторське бачення даного поняття.

Таблиця 1.1

Аналіз поняття “управління персоналом”

Джерело	Визначення
1	2
М.О. Меньшикова [12]	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності.
А.М. Виноградська [7]	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
О.В. Крушельницька [31]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Ф.І. Хміль [61]	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих [12]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов’язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом організації зробив класик політичної економії А. Сміт, який в трудовій теорії вартості стверджує, що вартість товару створюється працею робітників, які його виробляють. Вчений вказує, що загальний розвиток людини та її розумові здібності складаються відповідно до звичайних занять, тому підвищення продуктивності праці здійснюється за рахунок обмеження функціональної життєдіяльності часткового робітника. [24]. Дослідження еволюції теорії управління персоналом, виникнення наукових шкіл та їх взаємодію подано у Додатку А.

Класичні концепції управління починаються з робіт Ф. Тейлора «Управління підприємством» та «Принципи наукового управління», в яких викладено основи першої у світі системи наукового управління, що передбачає впровадження точних, ретельно розроблених та апробованих процедур для усунення зайвих виробничих операцій, більш ефективного використання устаткування й збільшення продуктивності праці.

Продовжувачами запропонованих ідей Ф. Тейлора стали представники школи наукової організації праці – Г. Емерсон та Ліліан і Френк Гільбрет. Саме Г. Емерсоном було запропоновано системний підхід до організації управління персоналом. Основні положення такого підходу висвітлено в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності», яка вважається класичною роботою з організації та раціоналізації виробництва.

Засновник соціальної школи управління М. Вітке вважав за необхідне розробляти нову науку управління персоналом на підприємстві, що спирається на інженерну діяльність, але враховує людський фактор у виробництві [24].

До числа значних досягнень української теорії з управління персоналом 1920-х років, безумовно, варто віднести розробку комплексного підходу до аналізу проблем управління персоналом, яке було сформульовано директором Всеукраїнського інституту праці проф. Ф. Дунаєвським. На думку представників Харківської школи, успіх виробництва вирішує не особистість, а система керування, при цьому завдання керівника полягають у створенні подібної системи. Ф. Дунаєвський називав цю систему комплексною цілісністю підприємства [17].

Європейську школу щодо управління представляє французький економіст А. Файоль. Ним розроблені принципи нової системи організаційної раціоналізації управління. Це так звана концепція адміністративного управління, яка докладно описана у його праці

«Загальне й промислове управління». А. Файолем сформульовано 14 принципів управління, серед яких можемо виокремити наступні:

- принципи структури (поділ праці, єдність мети та керівництва, співвідношення централізації та децентралізації, влада та відповідальність);
- принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, єдність команд, підпорядкування головному інтересу);
- принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива, корпоративний дух) [24].

В подальшому концепція адміністративного управління одержала розвиток завдяки таким ученим, як М. Фоллет, Ч. Барнард, Л. Урвік, які акцентували увагу на взаємовідносинах людей. У 30-ті роки ХХ століття в центрі уваги були такі «людські» якості: етика, лідерство, конфлікти, неформальні відносини в колективі, механізм «прийняття влади».

Вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом як науки зробив М. Вебер, який сформулював основні поняття бюрократичного управління і яким була запропонована концепція бюрократичної організації. За М. Вебером:

- розподіл праці здійснюється відповідно до чітких визначень повноважень і відповідальності працівників, які розглядаються як офіційно узаконені обов'язки;
- посади організуються в ієрархічну структуру відповідно до формальних повноважень;
- відбір і просування співробітників по службі здійснюються відповідно до їхньої кваліфікації, рівень якої визначається на іспиті або відповідно до досвіду й навчанням;
- усі адміністративні акти й рішення оформляються в письмовому вигляді;
- менеджери не є власниками організації;

➤ менеджери працюють за визначеними правилами і процедурами, що гарантує надійність, передбачуваність їхньої поведінки. Правила є безособовими й рівною мірою відносяться до всіх працівників [24].

У 1927–1932 рр. професорами-соціологами Е. Мейо й Ф. Ротлісбергером на американському заводі Western Electric, розташованому в м. Хотторн було проведено серію наукових експериментів (так звані хотторнські дослідження) у результаті яких була розроблена нова (соціальна) філософія управління персоналом, а саме доктрина людських відносин. Дана філософія базується на наступних принципах:

- людина – це «соціальна тварина», що включена в контекст поведінки групи;
- тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні з природою людини та її свободою;
- керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію [18].

Реалізація вищезазначених принципів, на думку Е. Мейо, при допомозі соціальних та психологічних інструментів впливу, а саме: сприятливому моральному клімату, демократичному стилі управління та винагороди працівників, буде сприяти вирішенню проблем задоволення працівників роботою і соціальної стабільності. В якості основних методів підвищення продуктивності праці розглядалися: «паритетне управління», «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців».

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, спрямована на підвищення зацікавленості працівників в якісному виконанні повсякденних завдань і всіляке задоволення їх потреб. У роботі американського психолога А. Маслоу «Теорія людської мотивації», яка була написана у 1943р., запропоновано оригінальну (у вигляді піраміди) класифікацію потреб людини, що поділя\ їх на первинні (фізіологічні, необхідність безпеки) і вторинні (приналежності, самоповаги й самореалізації).

У 50-ті роки минулого століття американський учений Д. Макгрегор сформулював основні припущення, що розкривають механізми поведінки працівників у рамках двох протилежних теорій – X і Y. У роботі «Людське обличчя підприємства» він стверджував, що всі колишні концепції менеджменту, і навіть школа «людських відносин», по суті, єдині і є різновидами теорії X. Відповідно до останньої, людина не любить трудитися й по можливості уникає роботи. Як більш ефективну систему управління Д. Макгрегор розглядав теорію Y, покликану активізувати інтелектуальні, вольові й емоційні якості персоналу, що на противагу теорії X виходила з того, що для людини витратити моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати [20].

У другій половині XX століття розвиток теорії і практики управління персоналом відбувався під впливом праць відомого американського вченого Пітера Друкера. Ним була розроблена концепція управління за цілями. Ідея П. Друкера про те, що управління повинне починатися з вироблення цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії й організації виробництва, сприяла подоланню «зацикленості» на функціях і процесах [16].

Сучасна наука з питань управління персоналом організації представлена різними напрямками, концепціями, течіями і школами, які, на наше переконання, не завжди сумісні. Важаємо, що безліч шкіл в області менеджменту персоналу робить досить сумнівною однозначну класифікацію цих підходів.

У результаті проведеного аналізу маємо усі підстави вважати, що за останнє століття відбулася значна і глибока трансформація концепцій управління персоналом. Управління людським капіталом стало розглядатись як самостійна область менеджменту поряд із такими традиційними, як управління фінансами або управління продажами. Управління персоналом організації, на сьогодні, - це перехід від розуміння персоналу як носія мускульної сили до визначення персоналу як основного

ресурсу управління й бази формування конкурентної переваги підприємства.

1.2. Складові системи управління персоналом організації

Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем їх відтворення. У загальному вигляді система управління персоналом – це поєднання прикладної науки, сфери практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових та особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал для покращення управління розвитком підприємства [19].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядковувати, організовувати й направляти діяльність персоналу для досягнення мети.

О.В. Сардак, Л.В. Балабанова розглядають систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [4].

Основними компонентами системи управління персоналом є:

- суб'єкт управління – джерело управлінського впливу (функціональний апарат), Здійснює керівництво і впливає на об'єкт з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан;
- об'єкт управління, тобто те, що функціонує під управлінським впливом, на що спрямований вплив суб'єкта (персонал підприємства);
- управлінський вплив – комплекс організуючих й цілеспрямованих засобів та методів, прийомів, команд за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт та досягаються результативні зміни його стану;

➤ зворотні зв'язки – інформація для суб'єкта про результативність управлінського впливу та зміни в об'єкті.

Інструментарієм дослідження існуючої системи управління персоналом, побудови та реалізації нової системи є напрацьовані теоретиками та практиками методи побудови системи управління персоналом організації серед яких: обстеження (активне спостереження, анкетування, опрацювання документів), аналіз (системний та економічний аналіз, зрівняння, динамічний аналіз, експертно-вартісний аналіз), формування, обґрунтування (розрахунок якісних та кількісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, порівнянь, аналогій), впровадження (навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання).

Ефективність функціонування системи управління персоналом прямо залежить від взятих за основу принципів, що описують вимоги до формування та визначають напрям розвитку системи управління персоналом. До таких принципів належать [4]:

- обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва;
- первинності функцій управління персоналом;
- комфортності (сукупність факторів в системі управління персоналом повинні сприяти зручності для реалізації завдань персоналу);
- прозорості – надання необхідної інформації;
- багатоаспектності – багатосторонність, альтернативність в оцінці і прийнятті рішення;
- оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функцій управління персоналом;
- потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функцій співробітників свого рівня;

- економічності – найбільш ефективна й економічно вигідна система управління персоналом;
- стійкості – здатність системи управління персоналом протистояти несприятливим факторам;
- погодженості – злагодженість дій в системі управління персоналом;
- автономності – функціонування незалежно від інших систем;
- ієрархічності – сукупність відношення старшинства (підлеглості) в системі управління персоналом;
- науковості – спирається на фундаментальні або прикладні наукові дослідження;
- простоти – легкість, зрозумілість в функціонуванні;
- оптимальності – виключення елементів, які ускладнюють діяльність системи управління персоналом;
- оперативності – здатність правильно і швидко виконувати завдання;
- комплексності – сукупність дій та взаємозв'язків;
- перспективності – система управління персоналом повинна мати передумови для успішного розвитку в майбутньому;
- прогресивності – повинна сприяти вдосконаленню, покращенню умов праці.

На нашу думку, система управління персоналом – це налагоджений механізм групи фахівців апарату управління персоналом (суб'єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об'єкт управління технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів на основі діючої законодавчої та нормативно-правової бази для здійснення управління розвитком організації.

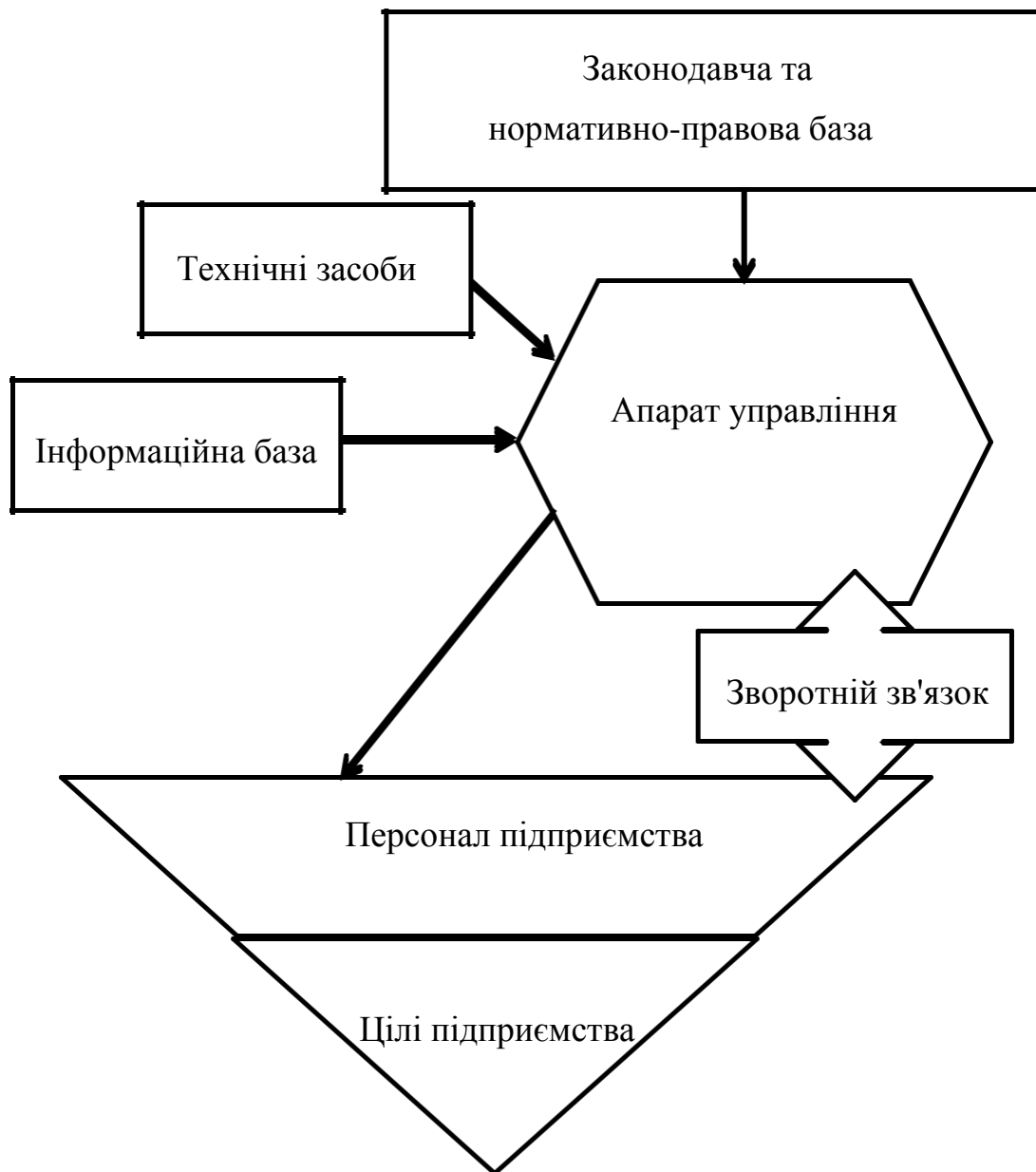


Рис.1.1. Система управління персоналом організації

У ході дослідження система управління персоналом організації нами розглядається як механізм взаємодії об'єкта управління з суб'єктом (див. рис. 1.1), враховуючи те, що "система" [15] – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем. Розглянемо підсистеми, які конкретизують взаємодію елементів системи. Серед науковців, що вивчали структуру системи

управління персоналом можна виділити таких як: О.В. Сардак, Д.О. Корсакова, Л.Б. Пошелюжну.

Зокрема, Д.О. Корсаков у своїх працях виокремлює дев'ять підсистем управління персоналу, а саме підсистеми:

- аналізу та планування персоналу;
- найму та обліку персоналу;
- мотивації;
- оцінки персоналу;
- управління розвитком персоналу;
- створення умов праці;
- інформаційного забезпечення;
- розвитку організаційної структури управління;
- правового забезпечення [28].

Кожна із зазначених підсистем має свою специфіку та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами, утворюючи злагоджений механізм роботи персоналу.

У свою чергу О.В. Сардак вважає за доцільне визначити наступні підсистеми управління персоналом:

- підсистема HR-орієнтирів і планування;
- підсистема забезпечення та організація роботи персоналу;
- підсистема персонал – маркетингу;
- підсистема формування і використання персоналу;
- підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу [4].

Л.Б. Пошелюжна зазначає, що система управління персоналом, яка сформувалася на сучасних підприємствах, включає наступні підсистеми:

- аналізу та планування персоналу;
- підбір та наймання персоналу;
- оцінювання персоналу;
- організація навчання та підвищення кваліфікації;

- атестація і ротація кадрів;
- мотивація персоналу;
- облік співробітників підприємства;
- організація трудових відносин на підприємстві;
- створення умов праці;
- соціальний розвиток та соціальне партнерство;
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [44].

На наше переконання, спираючись на дослідження та висновки науковців (Д.О. Корсакова, Л.Б. Пошелюжна, О.В. Сардак), найбільш важливими підсистемами системи управління є:

- Підсистема аналізу та планування. Планування персоналу – це процес визначення кількості та якості потреби організації в персоналі у майбутньому і оцінка того, в якій мірі ця потреба буде задоволена [14].

- Підсистема підбору, найму та обліку. В.А. Єршов, Ф.Н. Філіна вважають, що “підбор персоналу – це раціональний процес вибору на основі вивчення професійних та особистих якостей претендентів тих із них, хто кращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов’язків на певному робочому місці” [9].

- Оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації. Основними завданнями цієї підсистеми є : якісні зміни в роботі персоналу, швидка адаптація працівників до нових технологій, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів.

- Підсистема мотивації. Головними завданнями даної підсистеми є: розробка та впровадження ефективної системи оплати праці, тарифів і норм для працівників; розробка форм причетності до прибутків і капіталу підприємства; впровадження нематеріального стимулювання [54].

- Підсистема організації трудових відносин на підприємстві. Головні завдання підсистеми: аналіз та регулювання колективних та міжособистісних взаємовідносин; підпорядкування в організації; управління конфліктами та

стресовими ситуаціями; врегулювання взаємодії профспілок та адміністрації; створення позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві.

➤ Підсистема інформаційного та правового забезпечення процесу управління персоналом. Головними завданнями цієї підсистеми є: вирішення правових та нормативних питань, які стосуються персоналу; проведення консультацій з юридичних питань; ведення статистичного спостереження персоналу; інформаційне і технічне забезпечення; дотримання вимог охорони праці.

Кожна із визначених підсистем може функціонувати як автономно, так і в тісній взаємодії із іншими функціональними одиницями. Розміри підприємства прямо впливають на їх діяльність. Малі підприємства об'єднують підсистеми в цілях економії. Комбінація цих підсистем є своєрідною специфічною характеристикою підприємства [44].

1.3. Сучасні системи управління персоналом організації: вітчизняний та зарубіжний досвід

В сучасних умовах ефективне управління персоналом є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності організацій. Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є нестабільність законодавчо-нормативної бази, відсутність економічної та політичної стабільності, стан свободи господарської діяльності.

Системи управління, які застосовують більшість вітчизняних підприємств недосконалі, малоефективні, є застарілими і не відповідають вимогам часу. Наслідками цього є низька продуктивність праці, значна плінність кадрів, нездоровий психологічний клімат у колективах. Важко уявити злагоджену роботу підприємства, якщо керівництвом не приділяється достатньо уваги оптимальній структурі управління, системі соціального захисту та мотивації працівників.

Нажаль, напрацювань вітчизняної економічної школи не вистачає, щоб адекватно оцінити проблеми управління персоналом підприємства. Тому, вважаємо доцільним здійснити аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду управління персоналом з метою адаптації до реалій вітчизняної економіки. Значна частина нагальних проблем українських підприємств, пов'язаних з управлінням персоналу, які потребують вирішення, стосується саме формування системи ефективного кадрового потенціалу.

Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [25].

Вивчення і узагальнення світового досвіду щодо ефективного управління персоналом організацій надасть можливість визначити найважливіші аспекти, які варті уваги вітчизняних науковців та економістів-практиків.

На сьогодні світовою практикою використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найпоширеною є американська модель. Також, все більшим впливом користується японська модель управління персоналом. Проте, оскільки японська модель тісно пов'язана з японською культурою з її унікальними відмінними особливостями, не всі її елементи в сфері управління персоналом вдається з успіхом застосовувати в інших країнах.

Очевидно, є всі підстави вважати, що з точки зору особливостей розвитку економіки України, ментальності та стилю життя, історичного

розвитку, а також релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом.

Розглянемо особливості кожної з цих моделей в контексті адаптації до вітчизняних реалій.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [38].

Особливість системи управління персоналом у Сполучених Штатах Америки полягає у застосуванні найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників, здійснюється постійна оцінка досягнень і заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це прослідковується в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [38].

Важливого значення американські компанії у роботі з персоналом надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Ліквідовуються ієрархічні структури та вертикальні управлінські ланки, розширюється коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщуються повноваження у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Менеджери американських компаній орієнтуються на індивідуальні цінності і результати діяльності. Управлінська діяльність ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів,

управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Інтеграція молодих фахівців вирішується командою менеджерів підприємства, яка складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), в обов'язки якого входить збір даних щодо інформаційних технологій та керівництво подальшим рухом таких даних; менеджера з навчання, в обов'язки якого входить відбір персоналу для перепідготовки у відповідності з новітніми технологіями (learning manager); менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), в обов'язки якого входить об'єднання зусиль перших двох та розрахунок ефекта від впровадження знань в процес виробництва.

Особливістю японської системи управління персоналом є гнучка система групової відповідальності за кінцевий результат роботи, стимулювання працівників. Система зв'язків на підприємствах здійснюється на горизонтальному рівні. Японська система передбачає насамперед вивчення особливостей робітника, виявлення його сильних та слабких сторін, і вже в залежності від отриманих результатів йому надається посада, а також визначаються службові обов'язки та оснащується його робоче місце.

В Японії відсутній розподіл працівників на категорії: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Усі робітники при прийомі на роботу вважаються некваліфікованими і зобов'язані обов'язково підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, відсутня чітка межа між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

Японським корпораціям, на відміну від американських фірм, властиве використання відданості компанії, яке досягається шляхом якнайбільшого ототожнення інтересів персоналу з інтересами корпорацій. Крім того, значна увага приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, постійному навчанню персоналу, а система обліку виробничого стажу тісно пов'язана із оплатою праці. Ключовою ідеєю японської системи є повага до працівників.

Особливість європейського управління персоналом полягає у спільній роботі команди під керівництвом лідера, який може працювати в певних структурних межах підприємства та вміє активізувати потенціал співробітників.

У європейських компаніях виняткову роль відіграє навчання та розвиток персоналу. Цілями навчання є не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Європейські підприємства тісно співпрацюють з університетами та спеціалізованими фірмами щодо розробки навчальних програм для конкретного підприємства.

Так, у Німеччині значна увага приділяється перепідготовці фахівців за відповідними профілю роботи програмами та стажуванню; постійно здійснюється перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; розроблені посадові інструкції, на відміну від вітчизняної практики, існують не лише на папері, а суворо дотримуються у процесі виконання функціональних обов'язків персоналу; використовуються гнучкі системи оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до кваліфікації персоналу приділяється високі вимоги, що зумовлено жорсткою конкуренцією на ринку праці. Особлива увага приділяється перепідготовці і підвищенню фахових компетенцій, позаяк, просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та удосконаленні знань і навичок працівника. Широко вправдано навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими програмами. Працівники постійно інформуються про фінансовий стан підприємства та наявні внутрішні вакансії.

Більшість підприємств на півночі Італії використовують американську модель формування системи управління персоналом. У південних районах країни управління персоналом здійснюється без використання певної системи. В Італії можемо спостерігати наявність так званої "радянської"

системи відбору та переміщення кадрів, якій притаманні родинні та товариські зв'язки, відсутні дієві стимули сприяння підвищенню кваліфікації і вдосконалення фахових навичок, перевага надається адміністративним методам управління.

Позитивний зарубіжний досвід формування і функціонування системи управління персоналом, на нашу думку, однозначно варто впроваджувати вітчизняним підприємствам. Існуюча в Україні практика роботи в сфері управління персоналом в повній мірі не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. На багатьох підприємствах відсутня єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників, впровадження ефективного стимулювання, розширення можливостей для освітнього і професійного росту, створення умов для участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

Узагальнення особливостей моделей управління та досвіду формування і управління системами персоналу на підприємствах різних країн представлено у Додатку Б.

Таким чином, при впровадженні на вітчизняних підприємствах зарубіжної системи управління персоналом, необхідно враховувати: довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок); розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників; безпосередню участь працівників у діяльності підприємства; послідовність діяльності HR-менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці; встановлення відповідної заробітної плати працівникам; високу якість кадрової політики на підприємстві [38].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МУТАБОР Інжинірінг»

Базою дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Мутабор Інжинірінг». Це вітчизняна компанія, яка створена у 2010 з метою ведення господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції у відповідності до ринкового попиту і укладених договорів.

Товариство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами, Законами України «Про господарські товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податковим кодексом України, іншими законодавчими та нормативними актами.

Внутрішнім установчим документом організації є Статут, який містить інформацію про: засновників ТОВ «Мутабор Інжинірінг», їх права та обов'язки, наміри щодо створення товариства, мету створення, предмет і цілі діяльності організації; правовий статус та юридичну адресу організації; органи управління та порядок їх формування; види діяльності організації згідно КВЕД; розмір зареєстрованого капіталу та шляхи його розподілу; засади трудових відносин між адміністрацією та персоналом; порядок утворення майна організації; порядок розподілу прибутку та покриття збитків; правила реорганізації, припинення діяльності та ліквідації організації; порядок внесення змін до Статуту.

ТОВ «Мутабор Інжинірінг» має печатку і кутовий штамп, відкриті розрахункові рахунки у банку, забезпечене власними основними засобами та

обіговими коштами, самостійно здійснює оперативний і бухгалтерський облік, складає та подає до відповідних державних органів фінансову, статистичну і податкову звітність.

Майно товариства належить йому на праві власності і утворилося з внесків засновників в Статутний капітал. Засновники мають право раз на рік приймати рішення про розподіл чистого прибутку, одержаного Товариством після сплати податків та інших обов'язкових платежів у державні, позабюджетні фонди, між учасниками, формування фондів Товариства. Рішення про визначення частини прибутку, розподіленої між його учасниками, приймається Загальними зборами учасників. Майно, що належить Товариству, враховується на його балансі відповідно до правил бухгалтерського обліку. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна Товариства, що гарантує інтереси його кредиторів.

Товариство займається виробництвом поліграфічної продукції, забезпечене сучасною виробничою базою для створення високоякісної канцелярської, пакувальної, рекламної та етикеточної продукції.

Місією ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є повне задоволення попиту споживачів паперовими канцелярськими товарами та іншою поліграфічною продукцією. Головною метою організації є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері консультування з питань комерційної діяльності й управління. В сфері поліграфії підприємство має повний спектр робіт, які дозволяють створювати широкий асортимент друкарської продукції.

Основними видами діяльності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» відповідно до установчих документів є:

- виробництво паперових канцелярських виробів;
- друкування іншої продукції;
- інші види видавничої діяльності;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Офіс підприємства розташований за адресою: м. Київ, Харківське шосе, 50. Виробничий комплекс підприємства, який знаходиться в Київській області, оснащено європейським високопродуктивним обладнанням. Уся продукція ТОВ «Мутабор Інжинірінг» відповідає державним та міжнародним стандартам, сертифікована, на підприємстві запроваджена система управління якістю ДСТУ4736:2007, ISO 9001:2009 (2015).

Починаючи з невеликих обсягів продажу, компанія з року в рік розвивалась і зростала. Основою успішної діяльності підприємства є динамічний розвиток виробництва. Завдяки грамотній інвестиційній політиці, технічному переозброєнню, впровадженню нових технологій протягом багатьох років ТОВ «Мутабор Інжинірінг» працює без збоїв і вирізняється стабільно високою якістю продукції.

За час свого існування ТОВ «Мутабор Інжинірінг» значно розширило асортимент власної продукції, менеджмент підприємства постійно відстежує динаміку ринку паперових виробів та пропонує впровадження нового асортименту продукції.

Загальна інформація щодо ТОВ «Мутабор Інжинірінг» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»
Рік заснування	2010
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна (100% власного капіталу)
Код ЄДРПОУ	37018118
Код КОАТУУ	8036300000 (Дарницький район)
КВЕД	17.23 (виробництво паперових канцелярських виробів)
Юридична адреса	Харківське шосе, 50, м.Київ, 03142

Джерело: складено автором на основі джерела [41]

Охарактеризуємо організаційну структуру досліджуваної організації зазначивши, що організаційна структура управління – це сукупність пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю

органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечення ефективної діяльності управлінського персоналу.

Для ТОВ «Мутабор Інжинірінг» характерна лінійно-функціональна структура, яка вдало поєднує лінійні підрозділи, що виконують увесь обсяг основної економічної діяльності з відділами, які реалізують функції управління в межах усєї організації. Керівництво ТОВ «Мутабор Інжинірінг» здійснює директор, якому делеговані повноваження Загальними зборами засновників. Директор, враховуючи пропозиції функціональних підрозділів, ухвалює рішення для лінійних керівників нижчої ланки. В досліджуваній організації діє підпорядкована система управління персоналом з чітко визначеними обов'язками, які прописані у посадових інструкціях.

Організаційна структура ТОВ "Мутабор Інжинірінг»» включає наступні структурні підрозділи: фінансовий відділ, відділ продажів, відділ реклами та дизайну, виробничий відділ, цехи, склад паперу і матеріалів та готової продукції, підрозділ логістики. Можемо констатувати, що організаційна структура досліджуваної організації є оптимальною, включає два рівні управління: загальні збори власників і директора, що передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень по вертикалі. Також, в структурі організації є підрозділи, на які покладено забезпечення реалізації основних функцій діяльності:

- розробка та дизайн продукції, впровадження у виробництво сучасних технологій;
- виробництво та контроль якості готової продукції;
- маркетинг та реалізація готової продукції.

Станом на 01.01.2020 року організаційна структура товариства згідно штатного розпису має наступний вигляд, що представлений на рис.2.1.

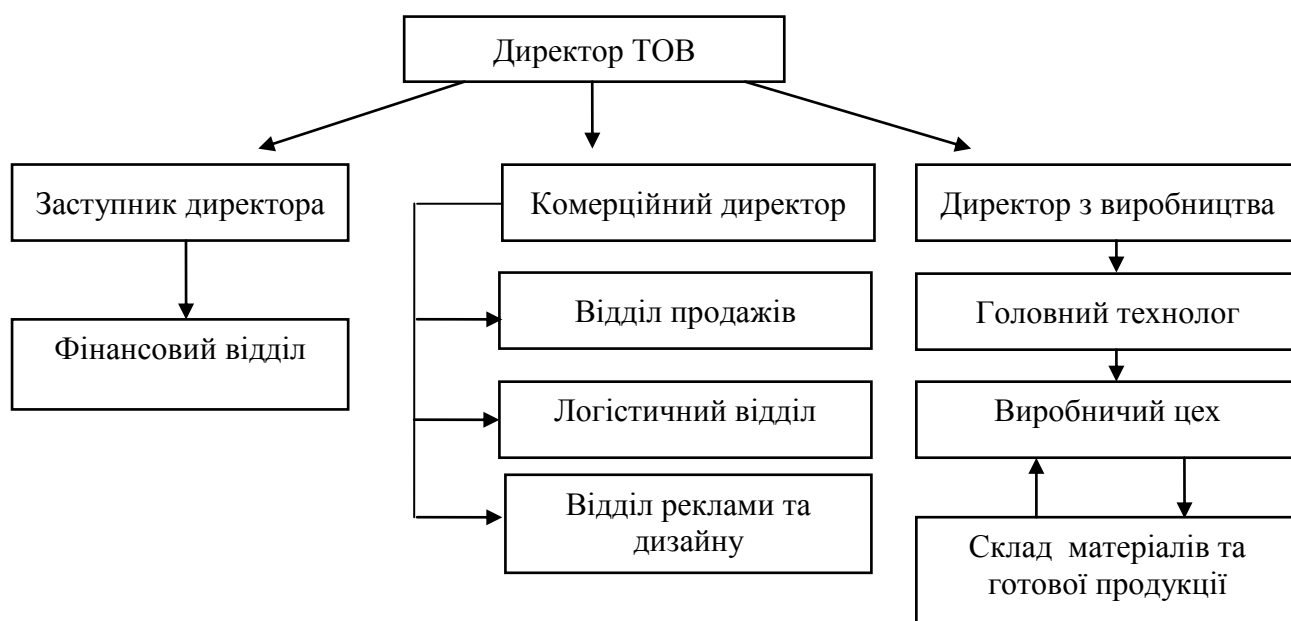


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Делегування поточного управління керівникам лінійних підрозділів дозволяє вищим керівникам організації зосередитись на вирішенні проблем стратегічного розвитку та раціональній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Вважаємо доцільним зазначити, що для успішного функціонування організації в сучасних умовах, керівникам необхідно регулярно оцінювати міру адекватності власних організаційних структур та, за необхідності, змінювати їх у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

В процесі дослідження ми дійшли висновку, що в ТОВ «Мутабор Інжинірінг» підібрана ефективна команда фахівців, що мають на меті стати гідними конкурентами іншим подібним організаціям і впевнено зайняти свою нішу на ринку відповідної продукції.

Трудовий колектив ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є достатньо молодим за своїм складом. Середній вік персоналу складає 41,6 років. Кількість працівників станом на кінець 2018 року становила 55 осіб. В організації зі всіма працівниками укладені трудові договори в порядку, передбаченому чинним трудовим законодавством України. Трудові відносини між власниками і штатними працівниками регулюються Статутом, колективним договором та діючими законодавчими актами України про працю.

Важливим аспектом організаційно – економічної характеристики є характеристика середовища, у якому функціонує організація. Розглянемо середовище функціонування ТОВ «Мутабор Інжинірінг».

Клієнтами товариства є оптові та роздрібні спеціалізовані магазини з продажу паперових канцелярських товарів, супермаркети, магазини формату «біля дому», торгові точки на ринках. Сьогодні компанія пропонує наступний спектр паперових канцелярських виробів, а саме: бланки, дизайнерський папір, зошити учнівські, блоки паперу для запису, карти та атласи, блокноти, записні книжки, книги обліку, щоденники та інші.

Аналізуючи середовище функціонування підприємства, варто зазначити розподіл конкурентів ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за напрямками, що є найбільш прибутковими в діяльності організації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Найменування	Спеціалізація			
	виробництво паперових канцелярських виробів	інша поліграфічна діяльність	інші види видавничої діяльності	консультування з питань комерційної діяльності й керування
ТОВ «Алеф-принт»	+	+		+
ТОВ «Альянс Орбіта СВК»	+	+	+	
ТОВ «Бізнес Центр КОНВІ»	+	+		
ТОВ «Бізнес-Інтелект»	+	+	+	
ТОВ «Делавар»	+	+		+
ТОВ «Київ-Техноінформ»	+	+		
ТОВ «Сіріо Україна»	+	+	+	

Джерело: складено автором

Аналізуючи географічну структуру ринку збуту продукції ТОВ «Мутабор Інжинірінг» слід зазначити, що основним регіоном збуту є м.Київ і Київська область, на який припадає найбільша частка- 89,9%, решта продукції реалізується у Західному регіоні – 10,1%.

Аналізуючи структуру збуту ТОВ «Мутабор Інжинірінг» на ринку можемо відзначити, що більша частина продукції реалізується через власний склад та безпосередньо замовникам і споживачам продукції. Канали збуту готової продукції товариства діляться на рівні:

– канал нульового рівня, який передбачає продаж продукції безпосередньо споживачу (81,7 % реалізованої продукції);

– канал першого рівня, передбачає ланцюг: ТОВ «Мутабор Інжинірінг» – підприємство торгівлі (дилер) – кінцевий споживач (18,3 % реалізованої продукції). Характеризуючи збутову діяльність ТОВ «Мутабор Інжинірінг», варто відзначити, що підприємство з метою стимулювання клієнтів надає знижки постійним замовникам. Для клієнтів, які вже робили замовлення розробляється спеціальний прайс-лист, в якому вказується загальна ціна товару та спеціальна ціна на товар зі знижкою.

Для загальної оцінки поточного стану організації та в перспективі застосовують SWOT-аналіз. Цей інструментарій дозволяє виявити слабкі та сильні сторони організації, а також врахувати майбутні можливості та загрози, які можуть виникнути.

ТОВ «Мутабор Інжинірінг» працює на ринку України вже 10 років. За цей час в товаристві сформувався ряд значних переваг, до яких можна віднести:

- досвід в організації персональних продажів;
- високий рівень організації управлінського обліку;
- налагоджена система постачання та збуту;
- висококваліфікований персонал.

Щодо слабких сторін організації, то можемо вказати на наступні:

- недостатній рівень розвитку каналів товароруку;
- середня позиція в долі ринку;
- відсутність системи стратегічного планування.

Розглянемо розширену таблицю SWOT-аналізу з урахуванням SO-, WO-, ST-, WT- стратегій (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Досвід в організації персональних продажів 2. Високий рівень управлінського обліку 3. Налагоджена система постачання та збуту 4. Високий контроль якості 5. Висококваліфікований персонал	1. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку 2. Середня позиція в долі ринку 3. Відсутність системи стратегічного планування 4. Персонал не приймає участі в ухваленні управлінських рішень
Можливості(O)	Загрози(T)
1. Зміна стереотипів щодо реклами 2. Можливість збільшення частки ринку 3. Сприятливі відносини з конкурентами	1. Зростання ціни продукції у зв'язку з підвищенням цін на матеріали і комплектуючі для устаткування 2. Зростаючий конкурентний тиск 3. Зниження репутації
SO-стратегія	WO-стратегія
1. Розширення асортименту та номенклатури продукції 2. Підвищення якості сервісу 3. Розширення асортименту додаткових послуг	1. Активізація рекламної діяльності на ринку 2. Підвищення якості та ефективності використання трудових ресурсів
ST-стратегія	WT-стратегія
1. Застосування гнучкої системи знижок 2. Пошук нових постачальників 3. Створення системи електронних продажів	1. Розширення каналів товаропросування 2. Налагодження системи зворотного зв'язку з клієнтами 3. Проведення рекламних акцій 4. Створення та розвиток дисконтної програми

Проведений SWOT-аналіз виявив поряд з наявністю можливостей і сильних сторін, необхідність додаткових засобів та виважених управлінських рішень для подальшого розвитку організації.

Аналіз та оцінка фінансового стану організації є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності організації. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально й всебічно характеризують господарське становище організації, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Основою для аналізу основних показників та результатів діяльності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» було взято фінансову звітність підприємства протягом 3 років (2016-2018р.р.).

Розглянемо структуру балансу, частку необоротних і оборотних активів, власний капітал та поточні зобов'язання товариства за 2016-2018 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Структура балансу ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»
за 2016-2018рр.**

Стаття	Код рядка	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Частка у балансі, %
АКТИВИ		9713	22041	27939	
Необоротні активи	1095	1125	10134	13569	48,57
Оборотні активи	1195	8588	11907	14370	51,43
ПАСИВИ		9713	22041	27939	
Власний капітал	1495	694	2786	4066	14,56
Довгострокові зобов'язання	1595	70	64	10056	36,0
Поточні зобов'язання	1695	8949	19191	13817	49,44

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Найбільшу частку у балансі підприємства становлять оборотні активи (51,43%). Наявність оборотних активів та їх збільшення на кінець періоду є однією з умов платоспроможності підприємства. Однак значну частку в балансі також становлять довгострокові (36,0%) та поточні (49,44%) зобов'язання. Розглянемо структуру балансу у динаміці (табл.2.5.)

Таблиця 2.5

**Абсолютні та відносні показники статей балансу ТОВ «МУТАБОР
ІНЖІНІРІНГ» за 2016-2018рр.**

Стаття	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
АКТИВИ	12328	19467	226,9	188,32
Необоротні активи	9009	3435	900,8	133,9
Оборотні активи	3319	16032	138,65	234,64
ПАСИВИ	12334	-4094	227,9	81,37
Власний капітал	2092	1280	401,44	145,94
Поточні зобов'язання	10242	-5374	214,45	72,0

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Аналіз таблиці 2.5 вказує на значний ріст протягом 3-х років усіх складових активів підприємства (необоротних та оборотних активів); у складі пасивів спостерігається суттєве збільшення власного капіталу. Щодо поточних зобов'язань, їх вартість збільшилась у 2018р. в порівнянні з 2016р. і погашення заборгованості у майбутньому призведе до зменшення економічних вигод.

Також нами здійснено оцінку фінансового стану за даними бухгалтерського балансу ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2018 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «Мутабор
Інжиніринг» за 2018 рік**

Показники	На початок року (тис. грн)	В % до валюти балансу	На кінець року (тис. грн)	В % до валюти балансу	Відхилення	
					абсо- лютне	у %
АКТИВ	22041	100	27939	100	5898	-
1. Необоротні активи	10134	46.0	13569	48.6	3435	2.6
2. Оборотні активи	11907	54.0	14370	51.4	2463	-2.6
ПАСИВ	22041	100	27939	100	5898	-
1. Власний капітал	2786	12.6	4066	14.5	1280	1.9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	64	0.3	10056	35.9	9992	35.6
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	19191	87.1	13817	49.6	-5374	-37.5

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Аналізуючи представлену таблицю бачимо, що фінансовий стан організації покращився. Це є позитивним явищем, але тільки у тому випадку, коли це зростання відбувається не за рахунок збільшення боргових зобов'язань, а внаслідок збільшення власного капіталу. Як бачимо з таблиці, в організації зросли довгострокові зобов'язання внаслідок залучення довгострокових позик, що у відсотковому співвідношенні становить 35,6 %. Що ж до поточних зобов'язань, то спостерігається тенденція до їх зменшення (- 37,5 %).

Важливу роль у діяльності організації відіграють необоротні активи. Вони є рушійним фактором діяльності будь-якої організації. Важливою

складовою необоротних активів є основні засоби, які будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази організації, від структури та ефективності використання якої значною мірою залежать кінцеві результати господарювання. Підтримання належного функціонального стану і раціонального використання основних засобів великою мірою визначають обсяг виробництва, можливості росту і підвищення ефективності виробництва. Зростання й удосконалення засобів виробництва забезпечують підвищення технічної оснащеності й продуктивності праці. Розглянемо забезпеченість та ефективність використання основних засобів у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів у ТОВ «Мутабор Інжинірінг»(2016-2018рр.)

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018р. до 2016р.
Середньорічна вартість ОВЗ, тис. грн.	634,5	2020	6141,5	5507
Обсяг виготовленої продукції, тис.грн.	6581,6	13935	17946,3	11364,7
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	47	55	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	6588	14167	18007	11419,0
Фондоозброєність, тис. грн/чол.	13,8	42,9	111,7	97,9
Фондовіддача, тис. грн	10,4	7,0	2,9	-7,5
Фондомісткість, тис. грн	0,09	0,14	0,34	0,25

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Аналізуючи показники табл. 2.7, слід відзначити, що протягом досліджуваних трьох років суттєво зросла вартість основних виробничих засобів (на 11364,7 тис. грн.), також зросли показники рівня оснащеності підприємства основними засобами. Характеризуючи показники ефективності

використання основних засобів, слід відмітити, що знизилась фондівіддача та зросла фондомісткість. Це відбулось за рахунок збільшення вартості валової продукції та основних виробничих засобів у 2016-2018рр. Також, слід зазначити, що забезпеченість ТОВ «Мутабор Інжинірінг» основними виробничими засобами вже досягла економічно обґрунтованого рівня, проте це не привід зупинятись на досягнутих показниках. Потрібно всебічно сприяти оновленню та модернізації матеріально-технічної бази, враховуючи останні досягнення науки і техніки, прискоренню впровадження прогресивних технологій.

Важливим етапом аналізу виробничої діяльності організації є аналіз витрат, позаяк витрати впливають на формування собівартості виготовленої продукції. Собівартість продукції є одним з найвагоміших показників, оскільки вказує на ефективність діяльності організації. Собівартість відображає всі види господарської діяльності, за її допомогою акумулюються результати використання усіх ресурсів виробництва, від її рівня залежать фінансові результати, фінансовий стан організації та конкурентоспроможність продукції. Чим нижча собівартість, тим ефективніше використовуються матеріальні, трудові та інші ресурси.

Таблиця 2.8

**Аналіз операційних витрат за елементами ТОВ «Мутабор Інжинірінг»
за 2016-2018рр.**

Елементи витрат	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення	
	т.грн.	%	т.грн.	%	т.грн.	%	абсолютне, (+,-)	відносне, %
Матеріальні витрати	4541	69,15	13087	80,14	20806	73,06	16265	3,91
Витрати на оплату праці	853	12,99	1191	7,3	2010	7,05	1157	-5,94
Відрахування на соц.заходи	324	4,93	417	2,55	441	1,55	117	-3,38
Амортизація основних засобів	69	1,05	179	1,1	423	1,49	492	0,44
Інші витрати	780	11,88	1456	8,91	4797	16,85	4017	4,97
Разом	6567	100	16330	100	28477	100	21910	20,6

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2016-2018рр. (табл. 2.8.) виявив тенденцію збільшення як абсолютних значень витрат, так і зміни їх структури.

За даними таблиці бачимо, що у структурі собівартості найбільша частка припадає на матеріальні витрати. Частка виплат на оплату праці зменшилася на 5,94%, амортизація збільшилася на 0,44%, інші операційні витрати збільшились на 4,97%. В цілому обсяг собівартості збільшився на 20,6% через зростання затрат на матеріали, заробітну плату та інші витрати.

Важливим показником діяльності організації є його фінансова стійкість – це такий стан підприємства, коли обсяг його активів достатній для погашення зобов'язань, тобто організація вважається платоспроможною.

На підставі даних бухгалтерської звітності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» проведемо аналіз показників фінансової стійкості підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Мутабор Інжинірінг» у 2018 році

Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення
Коефіцієнт фінансової незалежності, автономії	0,07	0,12	0,05
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,9	0,87	-0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	12,9	6,9	-6
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	0,14	0,07
Коефіцієнт заборгованості	0,03	0,05	0,02
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-0,05	-0,6	-0,55
Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами	-0,06	-0,9	-0,84
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,62	-2,62	-2
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,6	0,56	-0,04
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,06	0,16	0,1

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Як бачимо з таблиці, коефіцієнт фінансової незалежності протягом року збільшився на 0,05, що є позитивним для організації, і вказує, яку частку активів підприємство утримує за власний кошт.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зменшився на 0,03, що також є позитивним явищем, адже цей показник показує, яку частку активів підприємство утримує за рахунок позик.

Коефіцієнт фінансового ризику зменшився на 6. Коефіцієнт фінансової стабільності, який показує співвідношення власних та позикових коштів у 2018 році зріс на 0,07. Коефіцієнт заборгованості також зріс на 0,02.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами визначає здатність організації фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів і цей показник зменшився на 0,55.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів свідчить про рівень фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів, даний показник знизився на 0,84. Коефіцієнт маневреності власних коштів також як і попередній показник зменшився на 2.

Коефіцієнт майна виробничого призначення характеризує основні можливості активів підприємства і він збільшився на 0,1.

Отже, розглядаючи в сукупності всі показники, бачимо, що одні показники позитивно зростають, інші в позитивному напрямку знижуються. Але є і такі що зростають та знижуються в негативному напрямку. Тому, пропонуємо керівництву організації взяти до уваги дані таблиці для планування майбутніх економічних дій та прийняття вірних управлінських рішень.

Платоспроможність організації є ознакою фінансової стійкості, суттю якого є забезпеченість обігових активів довготерміновими джерелами формування. Більша чи менша поточна платоспроможність (або неплатоспроможність) зумовлена більшим чи меншим рівнем забезпеченості (або незабезпеченості) обігових активів довготерміновими джерелами.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовують три відносних показники, що відрізняються набором ліквідних активів, які розглядають як покриття поточних пасивів.

Аналіз платоспроможності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» наведений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз платоспроможності ТОВ «Мутабор Інжинірінг»,
2018 рік**

Показники	На початок періоду (тис. грн.)	На кінець періоду (тис. грн.)	Відхилення (+;-)
Найліквідніші активи (А1), тис. грн.	10	95	-85
Активи, що швидко реалізуються (А2), тис. грн.	1962	3497	1535
Активи, що реалізуються повільно (А3), тис. грн.	6616	8317	1701
Термінові (негайні) пасиви (П1), тис. грн.	8949	19191	10242
Короткострокові пасиви (П2), тис. грн.	-	-	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,005	0,004
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,81	0,54	-0,27
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,96	0,62	-0,34

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

На підставі показників таблиці можемо зробити висновок про те, що коефіцієнт поточної та критичної ліквідності на кінець 2018 року зменшився відповідно на 0,27 та 0,34 і становить 0,62, тобто не перевищує одиниці, що вважається недостатнім. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,004. Також бачимо, що кількість найліквідніших активів на кінець року знизилась на 85 тис. грн.

Ділова активність організації у фінансовому аспекті визначається, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності, які у загальному випадку являють собою відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньої величини коштів або їх джерел.

Проведений аналіз ділової активності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників ділової активності підприємства
ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ» за 2018 р**

Показники	Попередній період (тис. грн.)	Звітний період (тис. грн.)	Відхилення (+.-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	14167	18007	3840
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	6427	12626	6199
Середня вартість активів, тис. грн.	8277,5	10247,5	1970
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	634,5	2020	1385,5
Середня вартість запасів, тис. грн.	5335	7466,5	2131,5
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	297	721	421
Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	902,5	1023,5	121
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	557,5	1240	682,5
Коефіцієнт оборотності активів	0,79	1,38	0,59
Коефіцієнт оборотності основних засобів	10,38	7,01	-3,37
Коефіцієнт оборотності запасів	1,2	1,69	0,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,18	19,65	-2,53
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	208	118	-90
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,3	13,84	6,54
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	264	74	-190
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,82	11,43	-0,39

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Як свідчить аналіз даних таблиці 2.11, такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, середня вартість активів, основних засобів та запасів, середня вартість дебіторської та кредиторської заборгованості, середня вартість власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів та запасів зросли. Решта показників, крім коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості – знизилась.

Важливим показником діяльності організації є рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи організації, що націлена на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість прийнятих управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності організації. Показники рентабельності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз рентабельності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2018 р.

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (±)
Коефіцієнт рентабельності активів	11,2	9,7	-1,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	66,2	37,4	-22,8
Коефіцієнт рентабельності діяльності	8,1	7,1	-1

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності [58]

Протягом досліджуваного періоду можемо спостерігати зменшення рентабельності активів. Якщо у 2017 р. ТОВ «Мутабор Інжинірінг» отримало 11,2 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, то у 2018 р. – лише 9,7 копійок. Рентабельність власного капіталу підприємства також знизилась. Якщо у 2017 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 66,2 копійки чистого прибутку, то у 2018 році тільки – 37,4. Основним фактором зниження рентабельності є збільшення суми власного капіталу. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства продовжує зростати. Загалом, ефективність використання власного капіталу організації вважаємо високою.

За результатами господарсько-фінансової діяльності організація стабільно отримує прибуток, і як позитивну тенденцію, слід вказати на його досить стрімке зростання з 66 тис.грн. у 2016 р. до 1280 тис.грн. у 2018 р. Для більш чіткого аналізу проілюструємо дані зростання прибутку в графічному вигляді (рис. 2.2).

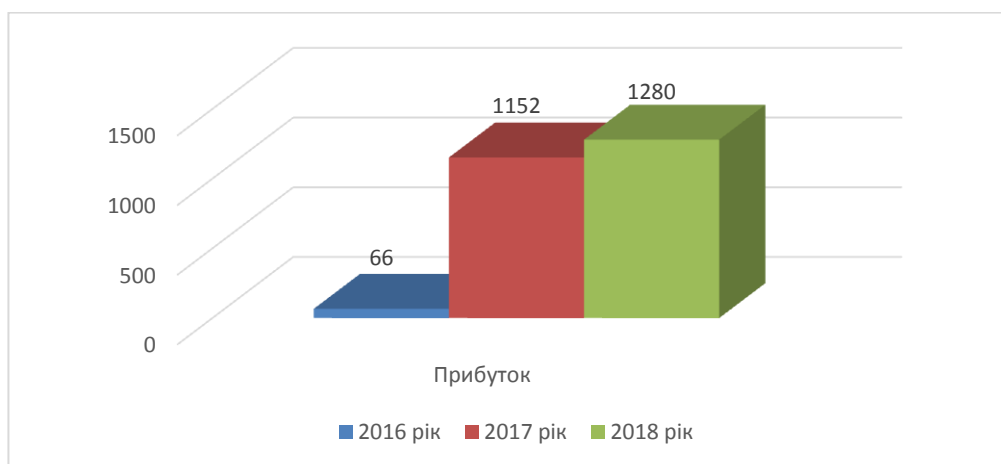


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2016-2018р.р.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мутабор Інжинірінг» дав змогу визначити основні параметри фінансового стану організації: фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність. Проведені розрахунки свідчать про те, що майже усі фінансові коефіцієнти, за якими оцінюють платоспроможність та стійкість організації, протягом досліджуваного періоду відповідають оптимальним значенням, і ми маємо усі підстави вказати на позитивну динаміку розвитку ТОВ «Мутабор Інжинірінг».

2.2. Оцінка стану, структури та якісного складу персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Персонал є ключовим фактором діяльності будь-якої організації, що зумовлює необхідність дослідження його стану, структури та якісного складу. Адже саме ефективна структура персоналу та його якісний склад є найважливішими чинниками конкурентоспроможності та економічного розвитку організації.

Для оцінки персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» нами проведено дослідження загальної, організаційної, функціональної та соціальної структури персоналу організації.

Першочергово розглянемо кадровий склад ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (табл.2.13). Відповідно до штатного розпису в організації задіяні 55 працівників, які займають відповідні посади.

Таблиця 2.13

Кадровий склад працівників ТОВ «Мутабор Інжинірінг» у 2018 році

№ з/п	Посада працівника	Код за КП	Вакансії
1	Директор	1210.1	1
2	Заступник директора	1210.1	3
3	Бухгалтер	2411.2	3
4	Керівник відділу логістики	1231	1
5	Менеджер з логістики	1475.4	2
6	Комірник	9411	2
7	Водій автотранспортних засобів	8322	2
8	Водій навантажувача	8534	1
9	Керівник відділу	1221.2	2
10	Головний технолог	1223.1	1
11	Виконавець робіт	1223.2	37
Разом:			55

Джерело: складено автором на підставі штатного розпису

Загальна структура персоналу організації в цілому представлена промислово-виробничим персоналом (табл. 2.14), який зайнятий у виробництві і його обслуговуванні. За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал організації поділяється на такі категорії:

- робітники – це працівники, які безпосередньо зайняті виробництвом продукції, налагодженням і обслуговуванням устаткування;
- керівники – це особи безпосередньо зайняті управлінням виробництвом та підлеглими працівниками;
- фахівці – інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління та здійснюють економічне і технічне керівництво виробничими процесами. До цієї категорії відносяться бухгалтери, технолог, інженер;
- службовці – працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документів, виконують адміністративно-господарську функцію.

Таблиця 2.14

Характеристика загальної структури персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» по категоріях зайнятих за 2018 рік

Категорії персоналу	Чисельність,чол.	Питома вага, %
Адміністративно-управлінський персонал (керівники)	7	12,7
Робітники, в тому числі:		
- основні	35	63,6
- допоміжні	3	5,5
Інженерно-технічні працівники (фахівці)	4	7,3
Службовці	6	10,9
Усього працівників організації	55	100
Частка управлінського персоналу	17	30,9

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Для більш чіткого аналізу проілюструємо дані щодо структури персоналу за категоріями в графічному вигляді (рис. 2.3).

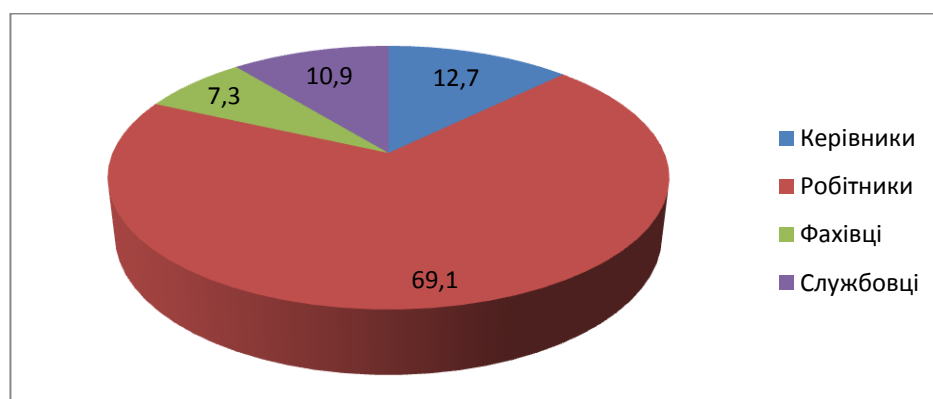


Рис. 2.3. Розподіл персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за категоріями

В загальній структурі персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» спостерігаємо перевагу робітників та адміністративно-управлінського апарату, що обумовлено специфікою діяльності організації.

Важливим фактором успішної діяльності організації є сталість колективу. Розглянемо динаміку зміни чисельності персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» протягом 2016-2018 рр. (табл.2.15).

Таблиця 2.15

**Середньорічна чисельність персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг»
за 2016-2018 рр.**

Назва показника	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Середньорічна чисельність працівників (осіб)	46	47	55	+1	+8	2,17	17,02

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Середньорічна чисельність персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за три роки збільшилась на 9 осіб у зв'язку з розширенням виробництва. Діяльність організація здійснює завдяки праці штатного персоналу без залучення позаштатних осіб.

Динаміку чисельності персоналу організації проілюструємо діаграмою (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Динаміку руху персоналу у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» представлено у таблиці 2.16. Звільнення персоналу за досліджуваний період відбувалось за власного бажання працівників та у зв'язку з виходом на пенсію.

Таблиця 2.16

Динаміка руху персоналу у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2016-2018 рр.

Назва показників	Усього штатних працівників, осіб
2016 рік	
Прийнято	1
Вибули з причин плинності кадрів	1
2017 рік	
Прийнято	3
Вибули з причин плинності кадрів	2
2018 рік	
Прийнято	9
Вибули з причин плинності кадрів	1

* вибуло за власним бажанням, вибуло у зв'язку із закінченням контракту, звільнення у зв'язку з виходом на пенсію

Як бачимо, колектив організації є сталим, відносини будуються за принципом «великої родини», керівництвом забезпечується належна мотивація і залучення усіх працівників до спільної справи. В організації прийнято «Кодекс професійної етики та поведінки», в якому визначені основні принципи, моральні норми та правила етики, якими повинні користуватись працівники при виконанні своїх службових обов'язків.

Плинність кадрів – одна з ключових проблем будь-якого підприємства, що відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства і супроводжується суттєвими втратами, зокрема це:

- ✓ втрата кваліфікованих працівників;
- ✓ витрати часу, ресурсів на пошук, підбір, навчання нових працівників, адаптацію до нових умов праці;
- ✓ витрати, пов'язані зі зменшенням продуктивності праці;
- ✓ витрати фонду оплати на вихідну допомогу.

Зокрема, плинність персоналу завдає шкоди репутаційному іміджу підприємства позаяк знижує привабливість підприємства на ринку праці, а також втрачається довіра ділових контрагентів та споживачів продукції.

Основою для визначення плинності персоналу по прийому і звільненню слугують показники руху робочої сили в організації.

Проаналізуємо та дамо оцінку показникам руху персоналу організації за 2016 -2018 рр.(табл.2.17).

Таблиця 2.17

Показники руху персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2016-2018 рр.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	Коефіцієнт прийому	$K_p = \text{Прийняті} / \text{СОЧ}$	0,02	0,06	0,16
2	Коефіцієнт плинності	$K_{\text{плин}} = \frac{\text{Звільнені}_{\text{плин}}}{\text{СОЧ}}$ Звільнені _{плин} – кіль-ть працівників звільнені за власним бажанням	0,02	0,04	0,18
3	Коефіцієнт загального обігу персоналу	$K_o = \frac{\text{Прийняті} + \text{Звільнені}}{\text{СОЧ}}$	0,04	0,1	0,18
4	Коефіцієнт заміності	$K_{\text{зам}} = \frac{\text{Прийняті}}{\text{Звільнені}}$	1	1,5	9
5	Коефіцієнт стабільності	$K_{\text{ст}} = 1 - K_{\text{зам}}$	0	0,5	8

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.17 вказує на те, що коефіцієнт прийому у товаристві зростає протягом трьох років з 0,02 до 0,06 і 0,16, що підтверджується збільшенням кількості працівників. Коефіцієнт плинності кадрів не перевищує нормативне значення (0,2), що вказує на відсутність проблем з персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг». Таке значення плинності кадрів вказує на позитивну тенденцію для розвитку організації у майбутньому.

Організаційна структура персоналу - це склад, підпорядкованість та взаємозалежність ланок управління, яка характеризується через такі поняття як ланка управління, апарат (орган) управління, структурний підрозділ, функціональні структурні підрозділи, виробничий структурний підрозділ [47].

Організаційна структура будується по рівнях управління і на кожному з таких рівнів органи управління поділяються на лінійні та функціональні.

Схема організаційної структури ТОВ «Мутабор Інжинірінг» була нами представлена у п. 2.1 цього розділу. В доповнення дослідження організаційної структури нами визначено кількість рівнів управління, розподілено персонал організації за рівнями управління та за функціональним і лінійним призначенням (табл. 2.18).

Традиційно керівників, незалежно від кількості рівнів управління, поділяють на наступні категорії: інституційний, управлінський і технічний. Такий розподіл визначається функціями, що виконують керівники організації.

Таблиця 2.18

**Функціональна та лінійна характеристика рівнів управління ТОВ
«Мутабор Інжинірінг»**

Рівень управління	Посади, що передбачають функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
Інституційний	Заступник директора	Директор ТОВ Комерційний директор Директор з виробництва
Управлінський	Головний бухгалтер Головний технолог	Керівники відділів Бухгалтер
Технічний	Майстри	Менеджери

Джерело: складено автором

На нашу думку, чіткий розподіл функцій управління за рівнями управління є важливим, адже саме від цього залежить ефективність управління організацією і продуктивність виконання основних завдань, що поставлені перед тим чи іншим виконавцем.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив організації як сукупність груп, що класифікуються за статтю, віком, рівнем освіти, національним і соціальним складом, сімейним станом [11]. Вихідні дані для оцінки соціальної структури ТОВ «Мутабор Інжинірінг» нами отримані із статистичної звітності з питань праці та кадрової документації. Однією з якісних ознак персоналу є віковий склад. На перший погляд може здатись,

що вікова структура не така важлива. Проте, слід врахувати, що можливості виконувати вимоги, які ставить організація, в значній мірі залежать від віку працівників. Розглянемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу організації (табл.2.19).

Таблиця 2.19

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ
«Мутабор Інжиніринг» за 2016-2018 роки**

Вікові категорії	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2018р. до 2016р	
	к-ть, осіб	питома вага,%	к-ть, осіб	питома вага,%	к-ть, осіб	питома вага,%	абсолют не	віднос не
молодь віком 16-28 років	5	10,87	4	8,52	4	7,27	-1	-3,6
29-40 років	19	41,3	20	42,55	29	52,73	+10	+11,43
41-50 років	18	39,13	20	42,55	20	36,36	+2	-2,8
перед пенсійні роки	4	8,7	3	6,38	2	3,64	-2	-5,06
пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом:	46	100	47	100	55	100	*	*

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Узагальнюючи відомості табл. 2.19 робимо висновок про те, що більшість персоналу організації - це особи середнього віку. Питома вага працівників віком 29-40 років протягом досліджуваного періоду зросла на 11,43%. Частка працівників віком 41-50 років зменшилась на 2,8%. Також зменшилась кількість осіб перед пенсійного віку. Середній вік персоналу організації у 2018 році становив 41,6 років. Насторожує той факт, що серед персоналу налічується тільки 4 особи віком до 28 років. Очевидно, тут вирішальну роль у залученні молодих кадрів відіграє і специфіка організації, і рівень заробітної плати, і відтік молоді за кордон.

Неодмінним критерієм якісної оцінки є визначення освітнього рівня персоналу. В сучасних умовах господарювання якість та рівень освітньо-фахового потенціалу персоналу є одним з визначальних факторів забезпечення конкурентних переваг організації на ринку. Рівень освіти та кваліфікації персоналу визначають здатність виконувати завдання і

обов'язки щодо певного виду робіт. Охарактеризуємо загальну освітню структуру персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Характеристика освітньої структури персоналу ТОВ «Мутабор
Інжинірінг» за 2018 рік**

№ з/п	Показник	Значення	
		к-ть, осіб	питома вага, %
1	Кількість працівників, що мають повну вищу освіту	19	34,5
2	Кількість працівників, що мають базову вищу освіту	8	14,5
3	Кількість працівників, що мають неповну вищу освіту	12	21,8
4	Кількість працівників, що мають рівень професійно-технічної освіти	10	18,3
5	Кількість працівників, що мають середню освіту	6	10,9
	Разом:	55	100

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Показники таблиці 2.20 дають підстави зробити висновок про те, що в організації сформований персонал досить високого освітнього рівня. Питома вага осіб, які закінчили освітні заклади вищої, фахової та професійної освіти становить 89,1% від загальної кількості. Такий рівень освіти персоналу прямо впливає на економічні показники діяльності організації, про що ми мали змогу переконатись вивчаючи і аналізуючи фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжинірінг» у п. 2.1 нашого дослідження.

Оцінка персоналу організації за кваліфікаційним рівнем базується на можливості працівників виконувати роботу відповідного рівня складності. Успіх організації в значній мірі залежить від освітнього рівня управлінського персоналу. Проаналізуємо професійно-кваліфікаційний рівень управлінців ТОВ «Мутабор Інжинірінг» на відповідність освітнього фаху та спеціальності займаній посаді (табл. 2.21). Згідно даних таблиці освітній фах та спеціальність управлінського персоналу організації в основному відповідають займаній посаді.

Таблиця 2.21

**Якісна характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня
управлінського персоналу ТОВ «Мутабор Інжиніринг» станом на 2018 рік**

№ з/п	Посада	Професія, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, що займає цю посаду
1	Директор ТОВ	Економіст, економіка, магістр
2	Комерційний директор	Юрист, право, магістр
3	Директор з виробництва	Товарознавець, товаровзнавство непродовольчих товарів, магістр
4	Заступник директора	Фінансист, фінанси і банківська справа, магістр
5	Головний бухгалтер	Бухгалтер, облік і аудит, магістр
6	Бухгалтер	Бухгалтер, бухгалтерський облік, молодший спеціаліст
7	Головний технолог	Технолог, хімічні технології та інженерія, бакалавр
8	Інженер	Інженер-механік, галузеве машинобудування, бакалавр
9	Керівник відділу продажів	Менеджер, менеджмент, бакалавр
10	Керівник відділу логістики	Товарознавець, товаровзнавство та комерційна логістика, бакалавр
11	Керівник відділу реклами та дизайну	,видавництво та поліграфія, бакалавр

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Згідно даних таблиці 2.21 освітній фах та спеціальність управлінського персоналу організації в основному відповідають займаній посаді.

Не менш важливим фактором успішної діяльності організації є структура та якісний склад виробничого персоналу, який безпосередньо створює продукцію, займається ремонтом обладнання, забезпечує умови нормального виробничого процесу. Кваліфікація виробничого персоналу характеризує складність праці та її якість і є сукупністю відповідних знань та практичних навичок, які визначають ступінь готовності робітника до виконання професійних функцій відповідної складності.

За рівнем кваліфікації виробничий персонал поділяють на групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. Відмінність між цими групами визначається складністю виконуваної роботи

та різною професійною підготовкою. Розглянемо структуру виробничого персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (табл.2.22).

Таблиця 2.22

**Характеристика виробничого персоналу ТОВ «Мутабор
Інжинірінг» за групами робітників та рівнем кваліфікації**

Кваліфікаційні групи виробничого персоналу	Роботи, що виконуються	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
		2016 рік	2017 рік	2018 рік
Висококваліфіковані	особливо складні та відповідальні	19,6	19,1	21,8
Кваліфіковані	складні	36,9	36,2	30,9
Малокваліфіковані	нескладні	8,7	8,5	10,9
Некваліфіковані	допоміжні та обслуговуючі	4,3	4,6	5,5

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Як бачимо з таблиці 2.22 питома вага виробничого персоналу до загальної кількості персоналу організації протягом досліджуваного періоду зростає. Це пов'язано з розвитком виробництва. У структурі виробничого персоналу організації у 2018 році найбільшу питому вагу складають кваліфіковані (30,9%) та висококваліфіковані (21,8%) працівники.

У ході дослідження ми з'ясували, що ТОВ «Мутабор Інжинірінг» в цілому забезпечене кваліфікованим виробничим персоналом. У разі потреби поліпшення якісного складу виробничого персоналу пропонуємо, як одну з форм залучення висококваліфікованих та молодих робітників, укладання договорів із закладами освіти, звернення до служби зайнятості населення, оголошення у засобах масової інформації та соціальних мережах про потребу у робітниках вищої кваліфікації.

Важливою оцінкою персоналу, яка дасть можливість визначити стабільність та прихильність персоналу до організації, є характеристика за стажем роботи в даній організації (табл.2.23). Як було зазначено вище, ТОВ «Мутабор Інжинірінг» працює на ринку 10 років.

Таблиця 2.23

Характеристика та динаміка структури персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за стажем роботи (2016-2018 роки)

Стаж роботи	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2018р. до 2016р	
	к-ть, осіб	питома вага,%	к-ть, осіб	питома вага,%	к-ть, осіб	питома вага,%	абсолют не	віднос не
Менше 1 року	1	2,17	3	6,38	9	16,36	+8	+14,19
1-3 роки	5	10,87	6	12,77	4	7,27	-1	-3,6
3-5 років	11	23,91	10	21,28	15	27,27	+4	+3,36
5-10 років	29	63,05	28	59,57	27	49,1	-2	-13,95
Разом:	46	100	47	100	55	100	*	*

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Аналіз показників таблиці 2.23 підтверджує вищенаведені розрахунки щодо сталості персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» та засвідчує прихильність персоналу до організації. В пояснення вважаємо за доцільне привести слова директора ТОВ Вікторії Ларіонової: «Найбільшою цінністю нашої організації вважаю людей, з якими працюю пліч опліч, і докладаю усіх зусиль для створення сприятливих та комфортних умов праці для усіх працівників».

В ході дослідження нами також була проведена оцінка персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за статтю (табл.2.24).

Специфіка виробничої діяльності організації значною мірою впливає на статеву ознаку персоналу. У ТОВ «Мутабор Інжинірінг» значний обсяг робіт, які можуть виконувати тільки чоловіки. Тому, у структурі персоналу організації, на момент проведення дослідження, і по організації в цілому (63,64%), і в управлінському апараті, і у складі виробничого персоналу переважають чоловіки.

Таблиця 2.24

**Склад та структура персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за
статтю (2016-2018 роки)**

Стать	Кількість по роках, осіб			Питома вага до зальної чисельності, %			Відхилення 2018 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	абсолютне	відносне
Персонал в цілому								
чоловіки	30	31	35	65,22	65,95	63,64	+5	-1,58
жінки	16	16	20	34,78	34,05	36,36	+4	+1,58
Управлінський персонал								
чоловіки	11	11	11	23,91	23,4	20,0	-	-3,91
жінки	6	6	6	13,04	12,77	10,91	-	-2,13
Виробничий персонал								
чоловіки	19	20	24	41,31	42,55	43,64	+5	+2,33
жінки	10	10	14	21,74	21,28	25,45	+4	+3,71

Джерело: складено автором за матеріалами статистичного спостереження

Розглянемо основні статті витрат на персонал у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Основні статті витрат на персонал ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

№ з/п	Група витрат	Склад витрат
1	Основні	Оплата праці штатних працівників за окладами та тарифними розцінками Заробітна плата працівникам, що працюють за контрактом або цивільно-правовим договором
2	Додаткові	Винагороди та премії Оплата праці у святкові та вихідні дні Індексація заробітної плати Оплата основних щорічних та додаткових відпусток Витрати на навчання працівників Витрати на спецодяг
3	Соціальні	Відрахування роботодавця на державне соціальне страхування Оплата тимчасової непрацездатності Транспортні витрати
4	Корпоративні	Витрати на подарунки до пам'ятних дат та свят Витрати на корпоративні заходи

Значну частку витрат на персонал складає заробітна плата, відрахування до державних фондів соціального страхування та корпоративні заходи. Структура витрат, як бачимо з таблиці 2.25, досить стабільна.

Найбільша частка витрат - це заробітна плата. Також, кожного року певний відсоток фінансових ресурсів вкладається у навчання персоналу та виділяється на корпоративні заходи.

Отримати відомості щодо реальної заробітної плати персоналу в організації нам не вдалось. В пояснення було наголошено на тому, що організація не фінансується з державного бюджету, є госпрозрахунковою і інформація щодо заробітної плати персоналу є конфіденційною інформацією кожного працівника. Проте нас запевнили, що рівень оплати праці персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» значно вищий за мінімальну заробітну плату, встановлену в Україні. Скористатись даними статті балансу «Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці» вважаємо недоречним, позаяк заробітна плата в організації виплачується, згідно чинного законодавства, 2 рази на місяць і вказана у цій статті сума дає відомості про заборгованість з оплати праці тільки за другу половину місяця.

Отже, нами, на підставі відомостей статистичної звітності та кадрової документації, проведено дослідження та здійснено оцінку стану, структури та якісного складу персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг». За результати аналізу можемо сформулювати наступні висновки. Протягом досліджуваного періоду 2016-2018 років спостерігаємо стабільність кількісного складу управлінського апарату та збільшення штату виробничого персоналу на 9 осіб. Переважна більшість персоналу має відповідний рівень освіти. Переважають працівники середнього віку та чоловічої статі. Колектив ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є сталим, що вказує на відповідний рівень управління організацією.

2.3. Аналіз управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Світовий досвід управління виробництвом свідчить, що важливим чинником успішної діяльності організації є якісне управління персоналом, який розглядається як основний ресурс організації і є її основним потенціалом.

Управління персоналом – це найбільш складний управлінський процес в організації як з точки зору аналізу самого процесу діяльності, так і аналізу результатів цієї діяльності.

На організацію управлінської праці спрямованої на персонал впливають стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база, інноваційні та технічні засоби.

Саме тому, особливої актуальності набуває розробка і впровадження механізмів ефективного управління персоналом для забезпечення високих результатів роботи в довгостроковій перспективі, що, у свою чергу, дасть можливість створити нові умови розвитку і підвищить конкурентоздатність організації. Бо, як відомо, людський капітал і вміння ним ефективно керувати, є найпотужнішим джерелом конкурентної переваги, адже саме персонал впроваджує в життя стратегічні плани.

В контексті вищенаведеного, нами, в ході дослідження, було проведено аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг», в результаті якого була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом організації та виявлені її сильні та слабкі місця.

Розглянемо систему управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг» в контексті її суті, стратегії, змісту та елементів управління, основних принципів.

Суттю системи управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є робота з працівниками відповідно до концепції розвитку організації (рис. 2.5).

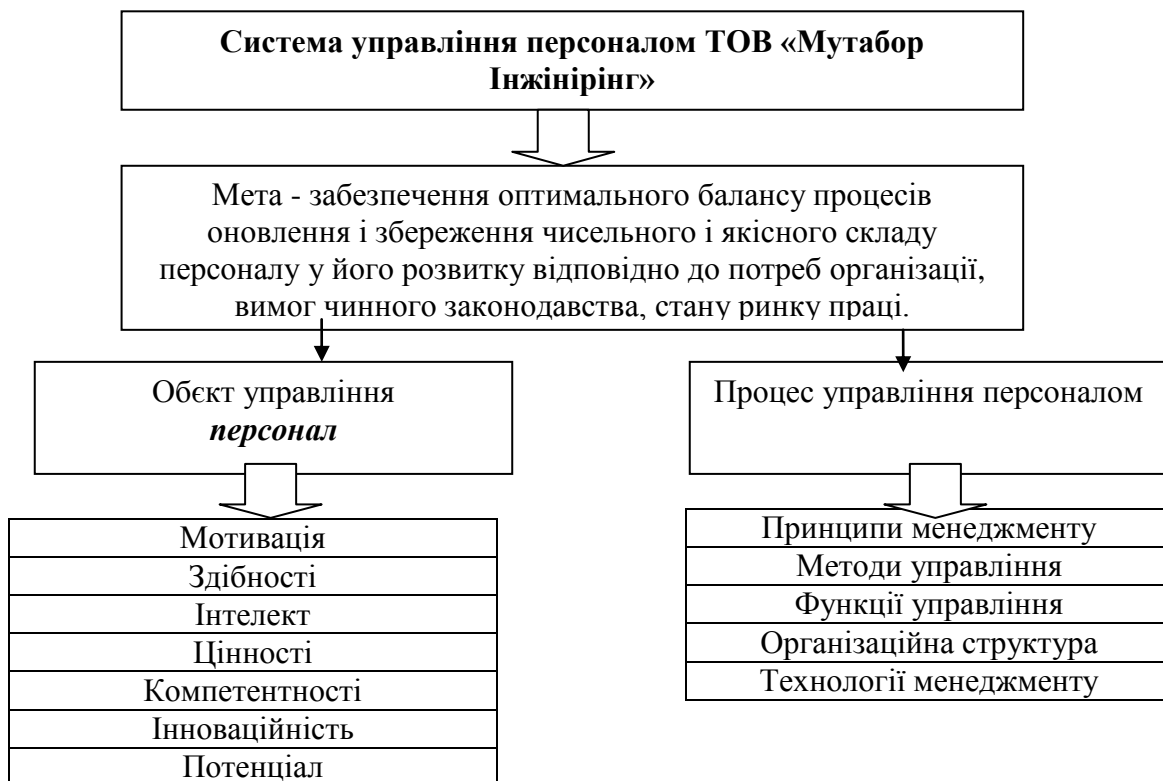


Рис.2.5. Система управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

В функціональному відношенні управління персоналом в організації включає ряд найважливіших елементів, які представлені на рис 2.6.



Рис.2.6. Елементи управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Стратегією управління персоналом організації є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійних компетенцій, створення належних та привабливих умов праці для

забезпечення конкурентоспроможності, надійної і стабільної роботи організації.

Зміст управління персоналом в ТОВ «Мутабор Інжинірінг» можемо охарактеризувати наступним чином:

- визначення потреби в кадрах із урахуванням стратегії розвитку підприємства;
- система комплектування кадрів;
- загальна і професійна підготовка кадрів;
- взаємозв'язок із внутрішнім і зовнішнім ринками праці;
- мотивація працівників підприємства до ефективнішої праці;
- організація діяльності кадрової служби з метою забезпечення підприємства робочою силою та соціальним захистом працівників.

Цілями управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах;
- досягнення ефективної виробничої діяльності та досягнення максимального прибутку;
- забезпечення соціальної ефективності персоналу.

Для реалізації вище наведених цілей перед управлінським апаратом організації поставлені наступні завдання, а саме:

- забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації;
- обґрунтування співвідношення між організаційною та технічною структурою виробничого потенціалу;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці робітників.

Вважаємо доречним вказати на основні принципи, якими керується організація щодо ефективного управління персоналом (рис.2.7).



Рис.2.7. Принципи управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

В системі управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг» чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному:

- робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу;
- керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень;
- керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом.

Окрім того, на керівників покладено обов'язки сприяння працівникам у розвитку професійних умінь і навичок.

Керівний вплив на діяльність товариства здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організації.

У таблиці 2.26. представлений аналіз управлінських методів, що застосовуються у ТОВ «Мутабор Інжинірінг».

Таблиця 2.26

Методи управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	вищий
	Посадові інструкції	вищий
	Статут і організаційна структура	вищий
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	вищий
Економічні	Система заробітної плати	середній
	Система преміювання	середній
	Матеріальна допомога	середній
	Матеріальні пільги і привілеї	середній
Соціально-психологічні	Переконання	низький
	Похвала і осуд	низький
	Примус, спонукання	низький

Як бачимо, серед адміністративних методів в досліджуваній організації застосовуються дисциплінарна відповідальність, стягнення, посадові інструкції, накази, розпорядження тощо. Економічні методи представлені системами заробітної плати, преміювання та заохочувальних і компенсаційних виплат. Як соціально-психологічні методи у товаристві застосуються похвала, переконання, спонукання, примус і осуд.

Важливим аспектом роботи з персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є зважений та раціональний підбір кадрів, а також їх доречне розташування. Означимо принципи, якими керуються у товаристві при роботі з кадрами:

- тісна взаємодія досвідчених та молодих працівників;
- поповнення керівних кадрів за рахунок креативних, енергійних працівників, що займаються самоосвітою і професійно зростають;
- створення умов та допомога управлінським кадрам в оволодінні новими знаннями та набутті необхідного досвіду;
- обґрунтованість і неупередженість в оцінці роботи персоналу;

- чітко окреслені відповідальність та обов'язки працівників;
- поєднання довіри до персоналу із контролем виконання ухвалених рішень.

Слід виокремити такі важливі складові системи управління персоналом як стимулювання і заохочення, що є потужними та ефективними засобами оцінки робітників та результатів їх праці. У ТОВ «Мутабор Інжинірінг» Колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом передбачена ціла система стимулювання праці, що включає різні види заохочень, підстави та порядок їх застосування. Це і моральні і матеріальні стимули. Особливо хочемо наголосити на праві працівників товариства, що працюють за комп'ютером, на додаткову 4-денну відпустку, передбачену у листі Міністерства соціальної політики № 348/13/116/-14 від 11.08.2014 року, у якому вказано, що «працівники, які працюють на електронно-обчислюваних та обчислювальних машинах» мають право на таку додаткову відпустку.

Особливу увагу, в процесі управління персоналом, у товаристві звертають на процес підбору кадрів, який включає вивчення професійних і психологічних якостей працівників з метою встановлення придатності до виконання обов'язків на конкретній посаді або робочому місці з урахуванням відповідності спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей інтересам організації. Поряд з цим, маємо відзначити, що у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» застосовується спрощена відбіркова процедура. Це пояснюється обмеженням ресурсів для відшкодування витрат на проведення суттєвих заходів щодо пошуку і підбору персоналу.

Суттєвим недоліком системи управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг», як з'ясувалось, при кількості працюючих 55 чоловік, є відсутність кадрової служби як такої. Обов'язки щодо вирішення кадрових питань покладено на заступника директора, а ведення кадрової документації покладено на бухгалтера по заробітній платі за додаткову оплату. Хоча відсутність повноцінної кадрової служби в організації суттєво не впливає на роботу з персоналом і вважаємо цю роботу успішною, все ж таки,

пропонуємо: створити відділ управління персоналом з відповідними функціями та власне бачення структури цього відділу(рис.2.8).

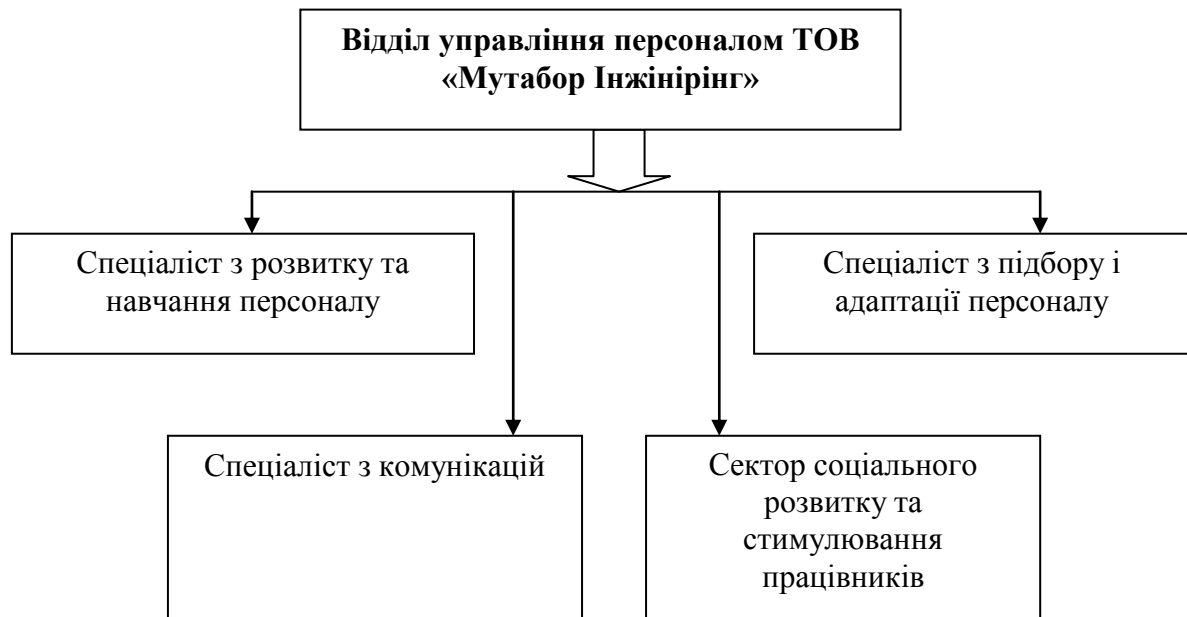


Рис. 2.8. Пропонована організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «Мутафор Інжинірінг»

У разі неможливості створення відділу управління персоналом найближчим часом, вважаємо доцільним запропонувати, з метою оптимізації роботи працівника, що займається веденням кадрової документації, запровадження програмного продукту ISF-7 - системи управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Система «ISF-Персонал» дозволяє формувати і друкувати наступну кадрову документацію:

- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;
- звіт про рух співробітників;
- звіт за вакантними посадами;
- звіт про стаж роботи;
- перелік дітей для надання допомоги [63].

В системі також передбачена можливість формування і друку статистичних звітів; відомостей про військовозобов'язаних, комплектації і

вакантних посад в організації. Також, система дає можливість отримувати звіти користувача на підставі відібраних працівників по тим чи іншим умовам відбору.

Також, у ході дослідження, нами з'ясовано, що в організації відсутня система заходів щодо підвищення професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Проходження курсів підвищення кваліфікації в організації – прерогатива самих працівників. Пояснюється це браком фінансових можливостей на такі заходи, хоча обов'язки щодо фінансування професійного навчання покладаються і на роботодавця також.

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. Система управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи. Однією з проблем є відсутність повноцінної кадрової служби, фінансування професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»)

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи навчання та атестації персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Ступінь професійного розвитку персоналу є визначальним фактором ефективного функціонування організації. Для забезпечення конкурентних переваг на ринку в сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь і практичних навичок організаціям необхідно забезпечувати постійне підвищення фахового рівня персоналу. Тому управління професійним розвитком персоналу стає актуальним для вітчизняних організацій.

Організація не зможе ефективно проваджувати діяльність без відповідних людських ресурсів незважаючи на можливості і перспективи, що відкриваються перед нею. Адже визначальним фактором є люди, їх здібності, кваліфікація та бажання працювати.

Для підтримання діяльності персоналу і забезпечення її відповідності вимогам зовнішнього середовища організаціям необхідно забезпечувати працівникам професійний розвиток. А.Ткаченко та К. Марченко зазначають, що «професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей» [60].

Персонал організації – це найбільш складний об'єкт управління, оскільки має можливості для самостійного вирішення будь-яких питань, має суб'єктивні інтереси, є чутливим до управлінського впливу, критично

ставиться до вимог. Вважаємо беззаперечним твердження про те, що розвиток персоналу є найвагомим чинником економічного розвитку і успіху організації. Тому, керівництву організації необхідно забезпечити створення сприятливого середовища, в якому особисті здібності працівників були б реалізовані.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу [49, с. 103].

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [35]. Одним із елементів системи розвитку персоналу є професійне навчання.

Професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навиків й умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності. Сучасні умови вимагають, щоб навчання і розвиток співробітників було систематичним і пов'язаним із стратегічною метою розвитку і потребами фірми [35].

У ході дослідження, нами встановлено відсутність у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» системи заходів щодо навчання та підвищення професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Серед чинників, що

перешкоджають організації навчання персоналу, найвагомим є небажання керівництва вкладати кошти у такі заходи. Пояснюється це складністю як кількісної так і якісної оцінки результативності таких інвестицій, тоді як розрахунок витрат є досить простим. Також, керівництво ТОВ «Мутабор Інжинірінг» вказує на сталість колективу і високі вимоги до кваліфікації працівників при прийомі на роботу. Але сьогодні для ефективної роботи організації недостатньо просто підібрати персонал, необхідно вкладати у нього інвестиції. Як стверджує американський учений Е. Денісон, інвестиції в «людський капітал» приносять в 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво [20].

Тому ми, все ж таки, пропонуємо приділити питанню навчання персоналу в організації належну увагу і організувати відповідний процес. У зв'язку із цим, актуальним постає питання вибору форм і методів навчання.

На сьогодні найпоширенішими формами навчання є: дистанційна, мультимедійна і модульна. Сучасні методи навчання персоналу представлені двома групами:

1 група -. навчання на робочому місці: виробничий інструктаж, стажування, наставництво, підготовка у проектних групах, коучинг;

2 група – позавиробниче навчання: тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейси), круглі столи, конференції, семінари, дискусії, робочі групи, самостійне навчання.

Також, існують інтегровані методи, що поєднують навчання на робочому місці та позавиробниче навчання. Це програмовані курси, навчання за допомогою комп'ютера, практика під керівництвом. Вибір методів і форм навчання залежать від виду і специфіки діяльності організації, її технічного оснащення, потреб організації та інших чинників.

Враховуючи мінімізацію затрат бюджету та особливості організації, вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву ТОВ «Мутабор Інжинірінг» серед методів навчання обрати тренінг. На нашу думку, це найбільш

оптимальний варіант для даної організації і з точки зору вартості і термінів проведення. Розглянемо більш детально цей метод.

Тренінг – це активна форма навчання, направлена на розвиток професійних знань, умінь і навичок, одержання практичного досвіду. За порівняно незначний відрізок часу можна досягти значних результатів у навчанні. Перевагою тренінгу є форма його проведення, а саме, 20 % часу – це бесіда, 80% часу – практична частина. Також, перевагами тренінгу є те, що тренінг – це одночасно і цікавий процес пізнання, і ефективна форма опанування і формування нових знань, умінь і навичок, і форма розширення власного досвіду, і конструктивне неформальне спілкування. Основними характеристиками тренінгу є інтенсивність і швидке одержання персоналом професійного потенціалу.

Функції, які виконує тренінг представлені у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Функції тренінгів

Назва функції	Характеристика функцій
Діагностики	Діагностика рівня професійної підготовленості, досягнень і недоліків, розвиненості особистісних якостей
Ефективності	Підвищення ефективності професійної діяльності учасників
Розвиваюча	Розвиток і спонукання механізмів саморозвитку особистостей учасників
Компенсаторна	Компенсація недоліків підготовки, відсутність тих чи інших знань, умінь і навичок за рахунок швидкого проведення тренінгу
Ментальна	Забезпечення ментальних змін учасників, пов'язаних, перш за все, з ціннісними змінами
Упередження	Підготовка до майбутніх видів інноваційної діяльності
Адаптації	Приведення професійних і особистісних якостей працівника у відповідність до вимог професійного середовища

Складено автором на основі джерела [1].

Організаційна структура тренінгу включає:

- цілі та завдання;
- організаційне забезпечення;
- тренерів та учасників тренінгу;
- розпорядок роботи;
- ресурси.

Основні етапи тренінгу: підготовка тренінгу, вступна частина, власне тренінг (основна частина) і підведення підсумків. З урахуванням особливостей організації нами розроблено рекомендаційну структуру тренінгу для ТОВ «Мутабор Інжинірінг»(рис.3.1).

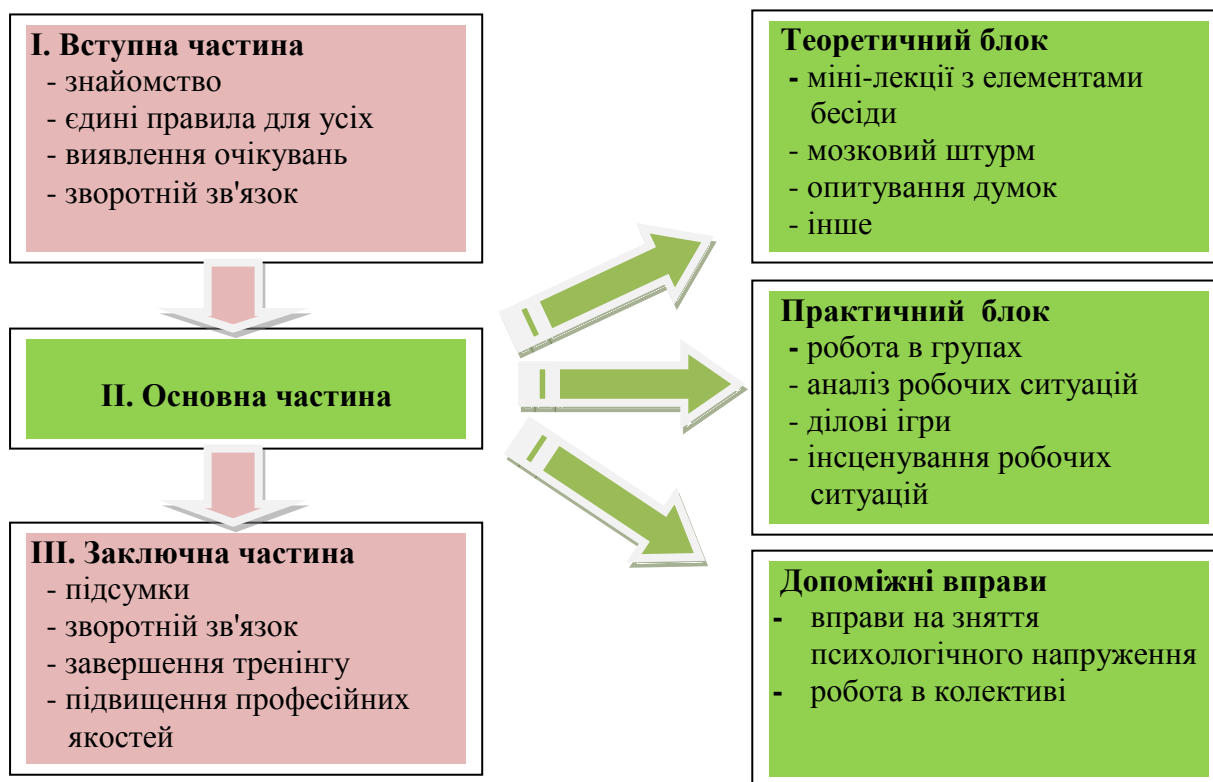


Рис.3.1.Рекомендаційна структура тренінгу у ТОВ «Мутабор Інжинірінг»

Пропонований тренінг складається з трьох частин: вступної, основної та заключної. У свою чергу основна частина поділяється на блоки: теоретичний, практичний і допоміжні вправи.

Вступна частина є важливою, але у діапазоні часу усього тренінгу не повинна займати більше 30 хв. Зазвичай у цій частині відбувається знайомство, встановлення правил тренінгу, вказується актуальність теми тренінгу, з'ясовуються очікування від заходу. Кожен з учасників тренінгу має можливість внести власні пропозиції та зауваження.

Поділ основної частини тренінгу на блоки є умовним. На цьому етапі перед керівником (тренером) тренінгу стоїть завдання систематизувати навчальний матеріал у логічній послідовності. Теоретичні відомості

подаються у вигляді стислих доповідей і чергуються з дебатами, дискусіями, мозковим штурмом. Усі практичні завдання обов'язково завершуються обговоренням та підведенням підсумків.

В заключній частині відбувається підведення підсумків тренінгу в цілому, з'ясовується результативність навчання, можливі релаксаційні практики.

Серед різноманітних видів тренінгів пропонуємо в досліджуваній організації проводити корпоративні тренінги та тренінги умінь і навичок. Корпоративні тренінги будуть корисні керівництву організації, керівникам і працівникам відділів: продажів, реклами та дизайну, логістичному та фінансовому. Тренінги умінь і навичок стануть у нагоді працівникам виробництва.

Розрахуємо прогнозну вартість тренінгу для ТОВ «Мутабор Інжнірінг». До основних статей витрат на проведення тренінгу включають:

- вартість тренінгу;
- оренда приміщень;
- технічне забезпечення.

ТОВ «Мутабор Інжнірінг» забезпечене власними приміщеннями та необхідним технічним обладнанням. Вартість тренінгів у м. Києві варіюється від 2 тис. грн. до 14 тис.грн. Для розрахунку візьмемо дані з мережі інтернет. Прогнозовані витрати на тренінги в організації наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозована вартість тренінгів та витрати у ТОВ «Мутабор Інжнірінг»

Назва тренінгу	Вартість на 1 особу,грн.	Термін, год.	Кількість учасників, чол	Прогнозована вартість,грн.
Корпоративний	3650	15	8	29 440
Навички та вміння	2880	10	15	43 200
Разом:	x	25	23	72 640

Джерело: складено автором на підставі прогнозних показників

У таблиці 3.2. нами виокремлено рекомендовані види тренінгів для проведення навчання персоналу у ТОВ «Мутабор Інжнірінг», визначено

прогнозу кількість учасників та розраховано загальні витрати на проведення двох тренінгів у рік. Враховуючи те, що чистий прибуток організації у 2018 році склав 1152 тис.грн. вважаємо організацію фінансово спроможною оплачувати тренінгові навчання персоналу.

Важливе місце у системі розвитку персоналу займає атестація. Це форма комплексної оцінки працівників організації, за результатами якої приймаються рішення щодо подальшого службового росту, рівня заробітної плати, нагородження, переміщення або звільнення працівника. Атестація направлена на поліпшення якісного складу персоналу, визначення рівня навантаження працівників і використання їх за спеціальністю, удосконалення стилю і методів управління персоналом. Цілями атестації є пошук резервів для росту продуктивності праці і зацікавленості працівників як у результатах своєї праці, так і результатах діяльності усієї організації, найбільш оптимальне застосування економічних стимулів і соціальних гарантій. Класифікація цілей атестації представлена в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Цілі атестації персоналу

Найменування цілей	Характеристика цілей
1. Адміністративні - підвищення - переміщення - пониження - розірвання трудового договору	Закриття вакансій працівниками, які проявили свої здібності, задоволення прагнення до успіху Набуття працівником нового досвіду Якщо керівництво вважає, що розірвання трудового договору з працівником недоцільне, враховуючи його стаж та заслуги у минулому Скорочення штату
2. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їх кваліфікації, якість і результати праці. Інформування про якісний склад персоналу організації
3. Мотиваційні	Нагородження, підвищення рівня заробітної плати, підвищення в посаді. Використання економічних стимулів і соціальних гарантій. Створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості

Джерело: складено автором

Для подальшого успішного розвитку системи управління персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву

організації формалізовано-рейтингову систему атестації, методика проведення якої розроблена харківськими науковцями Олегом Іванісовим та Олексієм Доровським [20]. Дана система авторами відноситься до нетрадиційних методик, проте уже поширюється і впроваджується багатьма вітчизняними організаціями. Практичні результати, одержані у ході атестації за запропонованою методикою, на нашу думку, допоможуть удосконалити роботу з персоналом у ТОВ «Мутабор Інжинірінг» щодо його оцінки, що у свою чергу вплине на підвищення ефективності праці кожного працівника і діяльності організації в цілому. За даними атестації керівництво організації отримає об'єктивну інформацію щодо кожного працівника у розрізі рівня знань, оцінки рівня підготовки, відповідності займаній посаді, компетентності тощо.

Для оцінки кожного працівника щодо його особистісних і ділових якостей атестація проводиться за наступними критеріями:

- трудові якості;
- компетентність;
- організаторські здібності;
- особистісні якості;
- психологічна сумісність з колективом [20].

Зважаючи на те, що вищезазначені критерії за своєю вагою (важливістю) нерівнозначні, кожному з них експертним шляхом визначається певна «вага» за допомогою методу розподілу та методу попарного порівняння.

Розглянемо алгоритм проведення запропонованої системи атестації персоналу організації. Технологічна карта атестації представлена у Додатку В.

Згідно запропонованої технологічної карти атестація проводиться у три етапи:

- I етап. Підготовка. Здійснюється працівниками кадрової служби.
- II етап. Проведення атестації.

➤ III етап. Підбиття підсумків атестації.

Атестаційна комісія формується на першому етапі. В неї включають представників адміністрації, які будуть проводити оцінку якостей працівника з точки зору керівництва та представників трудового колективу, які дадуть оцінку працівнику з позиції підлеглого та колег по роботі.

У ході атестації члени комісії оцінюють працівника за відповідними критеріями у балах (табл.3.4), заповнюючи оціночний листок.

Таблиця 3.4

Критерії оцінювання працівників

Характеристика якостей працівників	Бали
Якість виявляється найвищою мірою і постійно	5
Якість виявляється практично постійно	4
Якість виявляється, але не досить часто	3
Якість не виявляється, але це не наносить збитку роботі	2
Якість не виявляється, і це завдає шкоди роботі	1

Джерело: складено автором на основі [20].

На підставі даних оціночного листка виводиться оцінка як середнє арифметичне балів за усіма критеріями, яка порівнюється з максимальним рейтинговим значенням.

Розробниками даної методики визначено фактори оцінки якостей працівника (табл.3.5) та пропонуються значення рейтингової оцінки (табл.3.6).

Таблиця 3.5

Фактори оцінки якостей працівника

№ з/п	Фактори оцінки	Коефіцієнти значимості		
		для керівників	для спеціалістів	для службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особистісні якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Усього		1,0	1,0	1,0

Джерело: [20, с 376].

Згідно даних таблиці значення коефіцієнту 1,0 дорівнює 5 балам.

Таблиця 3.6

Коефіцієнти рейтингової оцінки працівника

Рейтингова оцінка	Характеристика
0 – 19	Розірвання трудового договору з працівником
0,2 – 0,49	Працівник не відповідає займаній посаді
0,5 – 0,59	Працівнику рекомендована переатестація через рік
0,6 – 0,79	Працівник відповідає займаній посаді
0,8 і більше	Працівник може бути зарахований у резерв, призначений на вищу посаду, збільшено розмір заробітної плати

Джерело: складено автором на основі [20, с 377].

Для узагальнення наведемо приклад визначення рейтингової оцінки працівника відділу реклами та дизайну ТОВ «Мутабор Інжинірінг» дотримуючись алгоритму запропонованої методики [20, с 376].

1. Експерти атестаційної комісії проставляють бали в оціночний лист працівника за визначеними факторами оцінки.

2. Визначається оцінка за кожним фактором (K_f) згідно формули (3.1):

$$K_f = \frac{K_1 + K_2 + K_n}{n},$$

де K_1, K_2, K_n – бали експертів за якість, n – кількість якостей.

3. Розраховується інтегральна оцінка кожного фактору K_{int} (середнє арифметичне – сума балів кожного експерта за фактором за формулою (3.2):

$$K_{int} = \frac{K_{f1} + K_{f2} + K_{fn}}{n},$$

де K_{f1}, K_{f2}, K_{fn} – бали експертів за фактором 1, фактором 2, фактором n , n – кількість експертів.

4. Інтегральна оцінка коригується на відповідний коефіцієнт значимості (для спеціалістів) (табл.3.5) за формулою (3.3):

$$K_{кор} = K_{int} \times K_з,$$

де $K_{кор}$ – інтегральна оцінка фактору, що корегується, K_{int} – інтегральна оцінка, $K_з$ – коефіцієнт значимості.

5. Визначаємо рейтингову оцінку працівника, як середнє арифметичне інтегральних оцінок, скорегованих на коефіцієнт значимості усіх факторів за формулою (3.4):

$$K = \frac{K_{кор1} + K_{кор2} + K_{кор3} + K_{кор4} + K_{кор5}}{n},$$

де n – кількість факторів.

Згідно градації рейтингових оцінок (табл.3.5) визначаємо рейтинговий коефіцієнт спеціаліста відділу реклами і маркетингу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (табл.3.7).

Таблиця 3.7

**Фактори оцінки якостей працівника відділу реклами та дизайну
ТОВ «Мутабор Інжинірінг»**

№ з/п	Фактори оцінки	Коефіцієнти значимості		
		для керівників	для спеціалістів	для службовців
1	Трудові якості		0,22	
2	Організаторські здібності		0,12	
3	Компетентність		0,21	
4	Особистісні якості		0,14	
5	Психологічна сумісність з колективом		0,17	
Усього			0,86	

За підсумками розрахунків визначаємо, що працівник відділу реклами і дизайну одержав коефіцієнт значимості 0,86 і відповідно рейтинговій оцінці може бути: зарахований у резерв, призначений на вищу посаду, отримувати більшу заробітну плату. Проведений розрахунок в програмі Microsoft Excel представлений у Додатку Г.

На перший погляд дана методика може здатись трудомісткою, але напрацювавши відповідне ресурсне забезпечення для проведення такої оцінки в подальшому в організації, на наше переконання, не буде виникати труднощів. Вважаємо, що пропонується система атестації є більш ефективною ніж традиційні методи, у зв'язку з багатфакторною оцінкою якостей працівника та участі в атестаційній комісії не тільки представників адміністрації, але й підлеглих і колег.

Отже, навчання персоналу та його атестація є невід'ємними складовими системи розвитку персоналу організації, які покликані забезпечити: для працівників - формування і розвиток необхідних знань, умінь, навичок для успішної трудової діяльності, розміщення в організації відповідно кваліфікації, компетенцій і особистісних якостей; для організації - підвищення продуктивності праці, забезпечення висококваліфікованими працівниками, створення потужної команди, націленої на виконання стратегічних цілей організації.

3.2. Впровадження мотиваційних засобів стимулювання роботи персоналу ТОВ «Мутабор Інжиніринг»

У ході дослідження нами неодноразово зазначалось, що однією з найважливіших складових системи управління персоналом організації є люди. Саме персонал забезпечує економічний розвиток організації, її конкурентоспроможність, надходження прибутків, досягнення стратегічної мети організації. Тому, важливим завданням управління є створення умов, за яких кожен працівник найбільш ефективно виконував би покладені на нього обов'язки. Виконання цього завдання можливо забезпечити створенням дієвої системи мотивації персоналу в організації.

Мотивація – це, в першу чергу, психологічний процес, який керує діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу – це створення особливих робочих умов і стимулів в організації, які спонукають працівників до якісного виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей.

Мотивація – це досить складний процес. Як критично важлива сила, мотивація, визначає динаміку усіх показників діяльності організації. Тому, формування відповідної мотивації у персоналу вимагає відповідної поведінки керівників, належного планування та контролю.

Основними завданнями, які мотиваційна система виконує в організації є:

- стимулювання якісного виконання поставлених завдань працівниками;
- підвищення ефективності та продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- збереження постійного штату висококваліфікованих та компетентних працівників;
- заохочення до навчання та підвищення кваліфікації працівниками;
- підвищення прихильності персоналу до організації;
- впровадження корпоративної культури.

Виконання вищезазначених завдань залежить від видів мотивації, що застосовуються в організації. Вдало розроблена і впроваджена система мотивації є ефективним інструментом управління персоналом, а також засобом досягнення основних цілей організації.

Поряд з поняттям «мотивація» у практиці діяльності щодо персоналу використовується термін «стимулювання». Однозначного трактування співвідношення цих категорій в економічній літературі немає. Мотивація трактується як внутрішня спонукальна дія до виконання працівником роботи задля досягнення цілей організації. Іншими словами, мотивація – це власне бажання працівника працювати, яким складно, але можливо управляти ззовні. Стимулювання трактується як спонукання ззовні працівника до діяльності, тобто застосування зовнішніх чинників, що спонукають працівника до ефективної праці та підвищення її результативності. Однак, є всі підстави вважати, що і мотивація, і стимулювання спрямовані на покращення результатів праці.

Система мотивації та стимулювання персоналу в організації передбачає застосування наступних методів: адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних та морально-психологічних (рис. 3.2).

Обсяг використання даних методів в організації залежить від багатьох чинників. Найсуттєвішими є: результати господарської діяльності організації, перспективи подальшого розвитку, структура та кількість персоналу.



Рис.3.2. Методи мотивації та стимулювання в організації

Проте, реалії сьогодення свідчать, що у більшості вітчизняних організацій система мотивації і стимулювання праці обмежується, в основному, матеріальними методами. Це пояснюється тим, що працівники прагнуть працевлаштуватись в організації, що пропонують більш високий рівень заробітної плати і преміювання. Однак, на наше переконання, матеріальне стимулювання не може бути вирішальним, оскільки втримати високу продуктивність праці тривалий час не здатне. Тому, поєднання матеріальних стимулів із сукупністю методів морального заохочення є

очевидним, позаяк буде сприяти ефективному управлінню організацією в цілому.

Формування ефективної системи мотивації та стимулювання праці в організації передбачає визначення мотиваційних чинників та їх вплив на роботу персоналу. З метою дослідження впливу мотиваційних чинників на діяльність персоналу ТОВ «Мутабор Інжинірінг» нами проведено анкетування. В опитуванні взяли участь усі працівники основного виробництва. В анкеті респондентам пропонувалось: повідомити дані про стать, вік, освіту, трудовий стаж, обрати серед дванадцяти чинників мотивації найважливіші, що суттєво впливають на результативність праці і здійснити їх ранжування за допомогою оцінок: «3»-найважливіше, «2»-важливо, «1»-не важливо та вказати причини відсутності мотивації

Результати анкетування представлені у графічному вигляді на рис. 3.3.

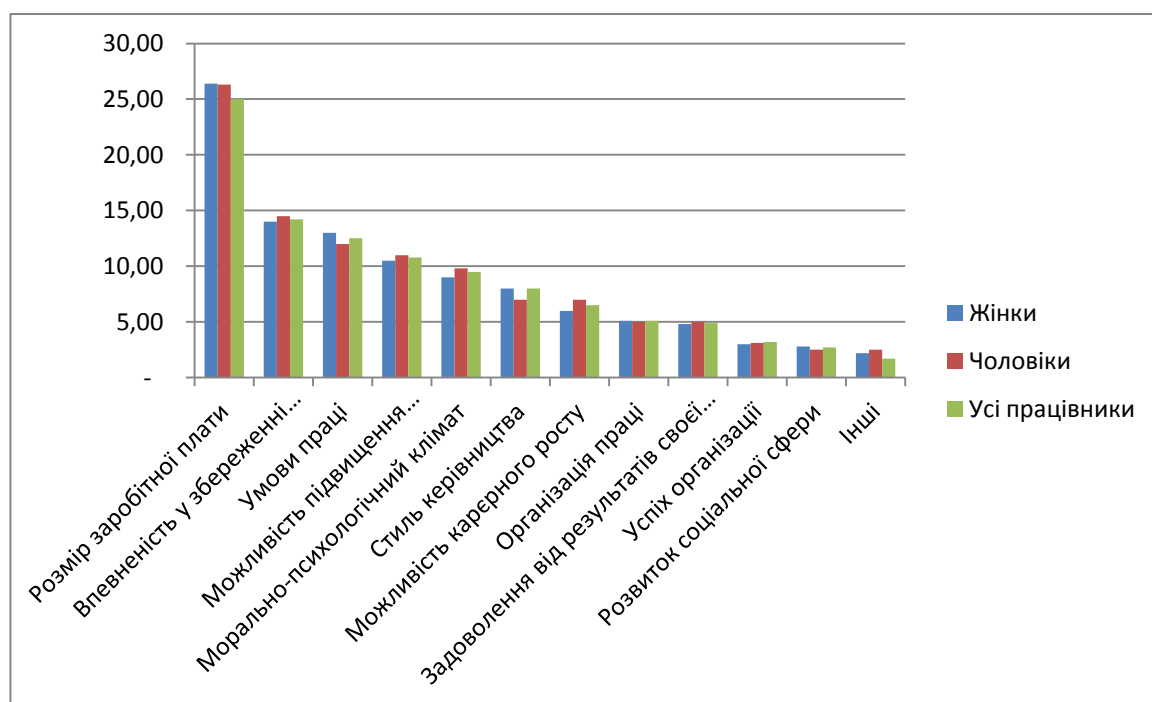


Рис.3.3. Розподіл важливості мотиваційних чинників у працівників ТОВ «Мутабор Інжинірінг» (складено автором на підставі анкетування)

У процесі обробки результатів анкетування нами одержані наступні результати. Найважливішим чинником мотивації є заробітна плата і розмір її прямо впливає на рівень добробуту працівників. Другу позицію займає

впевненість у збереженні робочого місця. В умовах економічної кризи цей чинник набуває особливої актуальності, позаяк з втратою робочого місця працівники залишаються без засобів існування, а пошук іншої роботи, враховуючи специфіку діяльності організації, є проблематичним. Третю позицію респонденти віддали умовам праці, як важливому чиннику, що суттєво впливає на продуктивність праці та досягнення вагомих результатів.

Наступним чинником працівники організації обрали можливість підвищення кваліфікації. При цьому варто зазначити, що набути нові знання, навички та вміння виявили бажання як працівники з невеликим стажем роботи, так і досвідчені спеціалісти.

П'яту позицію займає морально-психологічний клімат. Як з'ясувалось, цей чинник є важливішим для чоловіків ніж для жінок. Керівникам організації необхідно приділити особливу увагу поліпшенню морально-психологічного клімату, адже цей чинник неабияк впливає на мотивацію персоналу до виконання посадових обов'язків.

На шостій позиції згідно даних анкетування – стиль керівництва. Цей чинник виявився більш вагомим для жінок на відміну від чинника кар'єрного росту, що зайняв сьому позицію, і є більш вагомим для чоловіків. Однаково і чоловіками і жінками оцінюється такий чинник, як організація праці, що посів восьму позицію.

Чинник задоволення від своєї праці, що розташувався на дев'ятій позиції, дещо вищий у чоловіків. На жаль, рівень задоволення результатами роботи має негативну тенденцію. Як чоловіки, так і жінки не пов'язують підвищення рівня свого добробуту з успіхом роботи організації. Тому керівництву необхідно більш прозоро розподіляти доходи та розробити схему призначення винагород, як стимул для працівників до покращення роботи організації в цілому.

Останні позиції займають чинники розвитку соціальної сфери та інші, що на думку респондентів не мають суттєвого мотиваційного впливу. Серед соціальних чинників працівники організації відзначили можливість

санаторно-курортного оздоровлення, часткову оплату медичних (працівники виробництва) та транспортних послуг.

Результати аналізу відповідей респондентів щодо відсутності мотивації вказують на наступні причини:

1. відсутність публічного визнання заслуг (72% опитаних);
2. відсутність соціальних пакетів стимулювання (64% опитаних);
3. відсутність диференційованої системи доплат (58% опитаних);
4. незадовільна політика кар'єрного зростання (36%);
5. рутинність роботи (28% опитаних);
6. незалучення працівників до прийняття рішень (15% опитаних).

У ТОВ «Мутабор Інжинірінг», як і у більшості вітчизняних організацій, основною проблемою, що стосується системи мотивації та стимулювання є відсутність сучасних методів та технологій. Переважно застосовуються матеріальні мотиваційні інструменти традиційного характеру - заробітна плата та додаткові виплати в залежності від результатів діяльності організації. Вважаємо, що керівництву необхідно удосконалити систему мотивації і стимулювання в організації, і в умовах обмеженості фінансових ресурсів, звернутись до зарубіжного досвіду, що показує високу ефективність застосування нематеріальних та нетрадиційних методів мотивації персоналу.

Як свідчить огляд наукових напрацювань та аналіз особливостей систем управління персоналом різних країн, наведений у п.1.3 нашого дослідження, у сфері мотивування персоналу розроблено і успішно практикується широкий спектр різноманітних інструментів. Перелік та практичне застосування нестандартних методів мотивації у міжнародних компаніях представлено у Додатку Д. Варто зазначити, що механічне перенесення у вітчизняні умови закордонного досвіду не є конструктивним. При розробці і впровадженні інших моделей мотивації, відмінних від матеріальних, необхідно врахувати цілу низку чинників, основними з яких є: ціннісні орієнтири працівника, ментальні особливості, національні традиції.

Впровадженню системи нематеріального заохочення передують розробка мотиваційної стратегії, яка передбачає: визначення цілей мотивації, діагностику потреб працівників, визначення засобів мотивації, інформування персоналу про впроваджувані заходи (рис 3.4.)



Рис.3.4. Підхід до впровадження системи нематеріальної мотивації (розроблено автором)

Успішність впровадження заходів нематеріальної мотивації здійснюється за наступними напрямками: задоволеність працівників системою стимулювання, задоволення роботою, трудова активність.

Узагальнюючи відомості, одержані нами у результаті опрацювання матеріалів щодо досвіду застосування нематеріальних мотиваційних методів у вітчизняних та закордонних організаціях, пропонуємо впровадити у ТОВ

«Мутабор Інжинірінг» наступний перелік заходів, з врахуванням реальних можливостей організації (табл.3.8).

Таблиця 3.8

**Пропоновані заходи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ
«Мутабор Інжинірінг»**

Заходи нематеріальної мотивації	Коротка характеристика
1.Визнання заслуг, похвала	Публічна похвала, лист-подяка, вручення грамот на загальних зборах, до професійних та інших свят
2.Створення та підтримка сприятливого психологічного клімату	Виділення та обладнання приміщення під кімнату відпочинку, привітання та подарунки до свят, дня народження
3.Навчання, підвищення кваліфікації	Створення програм та організація процесу
4.Введення бонусів	Оплата транспорту, мобільного зв'язку, білети в кіно, театр, безкоштовні обіди, туристичні подорожі
5.Винагороди	Визнання досягнень у професійній діяльності, за вислугу років, внесення у книгу пошани організації
6.Зворотній зв'язок	Скринька директора для побажань та зауважень працівників

Отже, для створення дієвої моделі мотивації і стимулювання персоналу організації необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди мобілізує творчу активність працівників у процесі досягнення мети організації. Сьогодні, коли фінансові можливості вітчизняних організацій обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних, психологічних, ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації в конкретній організації.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів системи управління персоналом організації дають підстави для наступних висновків.

Протягом останнього сторіччя відбулася значна і глибока трансформація концепцій управління персоналом, послідовна зміна яких обумовила еволюцію типів управління персоналом. Виникнення парадигм управління тісно пов'язане з реаліями та вимогами життя в той чи інший період часу з урахуванням напрацювань різних течій, шкіл та напрямів. Простежується вектор руху парадигми управління персоналом від технократичної до гуманістичної, принципова відмінність яких полягає в оцінці ролі людини в організації та розумінні природи організації. Трансформація та розвиток парадигм і концепцій управління персоналом відбувається з врахуванням набутого досвіду, який модернізується під впливом наукового і технічного прогресу. На сьогодні управління людським капіталом розглядається як самостійна область менеджменту. Відповідно до існуючих напрацювань у сфері управління організацією набуло подальшого розвитку визначення поняття «управління персоналом», яке розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації та стимулювання, використання усіх можливостей персоналу для розвитку організації в цілому.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати сутність системи управління персоналом, як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів з різними функціональними цілями, але спрямованих на досягнення загальної мети організації. Складовими компонентами системи є: цілі, функції, організаційна структура, персонал, методи управління персоналом, технічні засоби управління, інформація, управлінські рішення. Система управління персоналом, як і кожна система передбачає комплекс взаємопов'язаних підсистем. Спираючись на дослідження та висновки

провідних українських науковців, нами виокремлено найбільш важливі підсистеми управління персоналом: аналізу та планування; підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правого забезпечення процесу управління персоналом. Кожна із зазначених підсистем має свою специфіку та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами, утворюючи злагоджений механізм роботи персоналу. Комбінація підсистем є своєрідною специфічною характеристикою підприємства.

Системи управління персоналом, які склались на більшості вітчизняних підприємств недосконалі, малоефективні, застарілі і не відповідають вимогам часу, потребують великих реформувань. Як наслідок, спостерігається низька продуктивність праці, значна плінність кадрів, нездоровий психологічний клімат у колективах. Значна частина нагальних проблем українських підприємств, пов'язаних з управлінням персоналу, які потребують вирішення, стосується саме формування системи ефективного кадрового потенціалу. Вивчення і узагальнення світового досвіду щодо ефективного управління персоналом організацій надало можливість визначити найважливіші аспекти, які варті уваги вітчизняних науковців, економістів-практиків та керівників організацій. Проведений аналіз основних моделей менеджменту персоналу (американської, японської та країн ЄС) дає всі підстави вважати, що з точки зору особливостей розвитку економіки України, ментальності та стилю життя, історичного розвитку, а також релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом.

Досліджувана організація успішно працює на ринку виробництва паперових канцелярських виробів, іншої друкованої продукції. Структура управління ТОВ «Мутабор Інжинірінг» є лінійно-функціональною, яка вдало поєднує лінійні підрозділи, що виконують увесь обсяг основної економічної діяльності з відділами, які реалізують функції управління в межах усієї

організації. Аналіз стану функціонування ринкового бізнес-середовища дає підстави стверджувати, що ТОВ «Мутабор Інжинірінг» впевнено займає свою нішу на ринку завдяки постійному оновленню виробничих основних засобів, впровадженню новітніх технологій, умілій кадровій роботі з персоналом. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони організації, а також врахувати майбутні можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому. На основі аналізу виробничої діяльності досліджуваної організації було визначено основні параметри фінансового стану: фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність. Розрахунки свідчать про відповідність встановлених фінансових коефіцієнтів, за якими оцінюють платоспроможність і стійкість організації, оптимальним значенням протягом досліджуваного періоду, що дає підстави вказати на позитивну динаміку розвитку організації. За результатами господарсько-фінансової діяльності організація стабільно отримує прибуток, і як позитивну тенденцію, слід вказати на його досить стрімке зростання з 66 тис.грн. у 2016 р. до 1280 тис.грн. у 2018 р.

За результатами проведеного аналізу та оцінки системи управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг» можна констатувати, що в організації склався здоровий, вмотивований колектив. Розглянуто кадровий склад товариства, його кількісні і якісні показники, динаміку руху персоналу. Чисельність працівників за досліджуваний період збільшилась на 9 осіб. Плинність кадрів незначна і, в основному, пов'язана з виходом працівників на пенсію, закінченням терміну контракту та звільненням за власним бажанням. Суттєвим недоліком вважаємо відсутність повноцінної кадрової служби, фінансування професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу. В основному, система управління персоналом організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами та організація їх ефективного використання.

З метою удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжиніринг» нами запропоновано:

- створити відділ управління персоналом з відповідними функціями та власне бачення структури такого відділу;

- з метою організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу організувати проведення корпоративних тренінгів та тренінгів умінь і навичок. Розроблено структуру тренінгових занять та розраховано загальну вартість витрат на запровадження тренінгової системи;

- з метою підвищення ефективності праці кожного працівника і діяльності організації в цілому, впровадити формалізовано-рейтингову систему атестації згідно описаного алгоритму методики та практичного прикладу визначення рейтингової оцінки працівника відділу реклами та дизайну;

- з метою створення дієвої моделі мотивації і стимулювання персоналу, з врахуванням реальних фінансових можливостей організації, розробити та впровадити систему нематеріальних стимулів.

За рахунок впровадження запропонованих заходів можна очікувати покращення ефективності роботи кадрового менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності організації через розвиток персоналу.

РЕЗЮМЕ

дипломної роботи Миханіва Владислава Володимировича
«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «МУТАБОР ІНЖІНІРІНГ»)

В сучасних умовах господарювання провідне місце в системі управління організації займає управління персоналом як одне з найбільш важливих завдань і головний фактор розвитку організації. Швидкі зміни ринкового середовища зумовлюють створення нових принципів та методів управління персоналом, радикального оновлення стилю управління. На часі впровадження нових підходів до роботи кадрових служб, управління кар'єрою, навчання та мотивації персоналу, що обумовлює актуальність обраної теми. Основною метою дослідження є аналіз та оцінка системи управління персоналом конкретної організації.

Дипломна робота викладена на 85 сторінках, містить три розділи, 12 ілюстрацій, 35 таблиць, 55 джерел в переліку посилань.

У вступі обґрунтовано актуальність теми роботи, визначено мету і завдання дослідження, означено об'єкт і предмет дослідження, надано інформацію щодо методів та інформаційної бази дослідження.

У першому розділі, на основі аналізу праць вітчизняних та закордонних науковців, зроблено узагальнення щодо еволюційного розвитку наукових концепцій сутності персоналу як об'єкта управління, підходів різних авторів до дефініції «управління персоналом», висвітлено основні підходи до формування системи управління персоналом в сучасних економічних напрацюваннях, подано характеристику принципів формування системи управління персоналом в організації. Спираючись на дослідження та висновки українських науковців виокремлено найбільш важливі підсистеми управління персоналом. Проведено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом та дано характеристику основних моделей менеджменту управління персоналом

У другому розділі представлено загальну характеристику та аналіз господарсько-фінансової діяльності досліджуваної організації. Результати проведених розрахунків основних фінансових показників вказують на позитивну динаміку розвитку організації. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони організації, майбутні можливості за загрози. Досліджено стан системи управління персоналом та виявлено розпорошеність функцій управління між різними підрозділами та відсутність окремого відділу кадрів. Проведений аналіз кадрового складу, його кількісних і якісних показників, динаміки руху персоналу дає змогу визнати, що в основному, система управління персоналом ТОВ «Мутабор Інжинірінг» організована на достатньому рівні.

У третьому розділі запропоновано створити умови для впровадження системи тренінгів, як оптимального для даної організації засобу навчання та підвищення кваліфікації персоналу і з точки зору вартості, і термінів проведення. Розроблено структурну модель тренінгу та здійснено розрахунок його загальної вартості з врахуванням діючих цін на ринку таких послуг. В процесі використання інноваційних підходів до удосконалення системи управління персоналом досліджуваної організації виокремлено розроблену вітчизняними науковцями методику формалізовано-рейтингової атестації працівників, як більш ефективну ніж традиційні методи завдяки багатофакторній оцінці якостей працівника. Наведено алгоритм даної методики та її практичне застосування для визначення рейтингової оцінки працівника відділу реклами та дизайну. Важливим інструментом підвищення продуктивності праці в організації може стати запропонована система мотивації персоналу з використанням нематеріальних стимулів. На підставі проведеного анкетування з'ясовано найважливіші чинники мотивації для працівників досліджуваної організації та сформовано комплекс заходів нематеріальної мотивації, які доцільно впровадити в пакеті з матеріальними стимулами для мобілізації творчої активності працівників у процесі досягнення мети організації.

RESUME

of thesis of Mykhaniv Vladyslav Volodymyrovych
«ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM»
(on the example of MUTABOR ENGINEERING LLC)

In modern management the leading place in the system of management of organization occupies the management of personnel as one of the most important tasks and the main factor of development of organization. Rapid changes in the market environment lead to creation of new principles and methods of personnel management and radical update of management style. In the meantime, introduction of new approaches to work of human resource services, career management, training and motivation of staff, which makes current topic relevant. The main purpose of the given study is to analyze and evaluate the personnel management system of a particular organization.

The thesis is spread over 85 pages, consists of three parts, 13 illustrations, 35 tables, 64 sources in the list of references.

Introduction substantiates relevance of topic of thesis, defines the purpose and objectives of the study, identifies the object and subject of the study, provides information on methods and information base of the study.

In the first section, on the basis of the analysis of the works of national and foreign scientists, generalizations on evolutionary development of scientific concepts of essence of personnel as an object of management, approaches of different authors to the definition of "personnel management" are made, the basic approaches to the formation of the personnel management system in modern economic developments are highlighted, a description of the principles of formation of personnel management system in the organization. Based on the research and conclusions of Ukrainian scientists, the most important subsystems of personnel management are highlighted. The analysis of national and foreign experience of personnel management is carried out and the main models of personnel management management are characterized.

The second section presents a general description and analysis of economic and financial activities of the studied organization. The results of the calculations of the main financial indicators indicate positive dynamics of the organization's development. The SWOT analysis revealed strengths and weaknesses of organization, future opportunities for threats. The state of the personnel management system was investigated and scattered management functions between different divisions and lack of a separate HR department were identified. The analysis of the personnel composition, its quantitative and qualitative indicators, dynamics of movement of personnel makes it possible to recognize that, in the main, personnel management system of Mutabor Engineering LLC is organized at a sufficient level.

In the third section it is proposed to create conditions for implementation of training system, as the best for this organization means of training and professional development of personnel both in terms of cost and timing. A structural model of training was developed and its total cost was calculated taking into account current prices in the market of such services. In the process of using innovative approaches to improvement of personnel management system of the studied organization, methodology of formalized-rating appraisal of employees, developed by national scientists, is distinguished as more effective than traditional methods due to the multifactor evaluation of employee's qualities and its practical application design. An important tool for increasing productivity in an organization may be a proposed system of staff motivation using intangible incentives. Based on the questionnaire, the most important factors of motivation for the employees of the studied organization were identified and a set of intangible motivation measures was formed, which should be implemented in a package with material incentives for mobilizing employees' creative activity in the process of achieving the organization's goal.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко О.В., Лук'янова Л.Б. Сучасні технології освіти дорослих: посібник. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 182 с.
2. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 138-142.
3. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103–105.
4. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 237 с.
6. Бутенко І.А. Управління персоналом підприємства як системна категорія. *Економічні інновації*. 2014. Вип. 57. С. 51–61.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А.М. Управління персоналом: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
8. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 192 с.
9. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №5. Т.2. с.192-196.
10.
11. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Т. 2: Управління персоналом в організаціях*. К, 2015. С. 42-50.
12. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60-72.
13. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2015. №1. С. 30-35.

14. Данюк В.М.,Петюх В.М.,Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
15. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2008. 320 с.
16. Друкер Пітер Ф. Задачі менеджменту в ХХІ сторіччі: пер. з англ. М.: Вид. дім «Вільямс», 2003. 313 с.
17. Дунаевский Ф.Р. Комплексність в організації. *Праці Всеукраїнського інституту праці*. Харків, 1928. Вип. 2. С. 3–92.
18. Єнін М. Н. Доктрина людських відносин. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>.
19. Захарчин Г. М. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. Ун-ту «Львів. політехніка», 2013. 259 с.
20. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. *Комунальне господарство міст: Науково-технічний збірник*, 2012. №106. С. 372-378.
21. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. №3. С. 21- 23.
22. Кириленко В. Історія економічних вчень: навч. посібн. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 233 с.
23. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 161–165. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf (дата звернення: 12.12.2019).
24. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
25. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 22.8. С. 392-398.

26. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 397с.
27. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>.
28. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/portal/SocGum/Ecoroz/20113/e113kors.pdf>.
29. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (дата звернення: 11.01.2020).
30. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. №7. С.13-21.
31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ:»Кондор», 2005.308с.
32. Лазорко О. В. Професійно-психологічний тренінг менеджерів як метод корекції та розвитку професійно важливих якостей. *Вісник НТУУ «КПІ» сер. «Філософія. Психологія. Педагогіка»*, 2010. Вип. 3. С. 132– 135.
33. Лисак В.Ю. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2009. №2. С. 389-393.
34. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ:«Центр учбової літератури», 2015. 560 с. URL: http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultativnistyu_menedzhmentu_organizatsiyi.
35. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду. *Україна: аспекти праці*. 2006. № 1. С. 30-35.
36. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 96-99.

37. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнесінформ*, 2013. №10. С. 45-51.
38. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2015. №1(34). с.66-72.
39. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. канд. економ. наук. : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 246 с.
40. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>.
41. Офіційна інформація про ТОВ «Мутабор Інжинірінг». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37018118/
42. Паска Н.М. Основні методи мотивації праці в багатонаціональному культурному середовищі. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*. 2013. Частина 1. С. 56-58.
43. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*, 2009. № 9 (100). с.
44. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. №3. С. 163–166.
45. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.1.2012 р. № 4312-VI. URL: <http://www.dtk.com.ua/show/2cid09307.html>.
46. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. №1. С.116- 121.
47. Пуртов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.16. С.461–467.
URL http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (дата звернення: 12.12.2019).
48. Рожнов В. В. Атестація персоналу. *Довідник кадровика*, 2011. №1. С. 41-46.

49. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
50. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
51. Сисоєва С.О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч. посіб. К: ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.
52. Системи управління якістю: ISO 9000:2015. Основні положення та словник термінів. Вимоги.
URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.
53. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: <http://www.twirpx.com/file/1366161/>.
54. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ “Три-К”, 2013. 582 с.
55. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
56. Файоль А, Змерсон Г, Тейлор Ф, Форд Г. Управління – це наука і мистецтво. М., 1992. 351 с.
57. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи*: матеріали V студ. наук.-практ. конф., м.Харків, 2010р. Х.: Магістр, 2010. С.137-140.
58. Фінансова звітність ТОВ «Мутабор Інжинірінг».
59. Фіщук Н.Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки*. 2012. № 4. С. 170-175.
60. Харченко М. О. Комплексна система оцінки результатів праці та особистих якостей працівників малих підприємств. *Довідник кадровіка*, 2011. №12. С. 79-82.
61. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К.: Академвидав, 2013. 488 с.

62. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*, 2008. № 22. С. 25–27.

63. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

64. Tyson S. Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance / S. Tyson // *International Journal of Human Resource Management*. – 1997 – Vol. 8. – № 3. – P. 277-290.

65. Mathis L., Personnel R. *Human Resource Management* / L. Mathis, R. Personnel. // West Publishing Company, – 2003. – 45 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

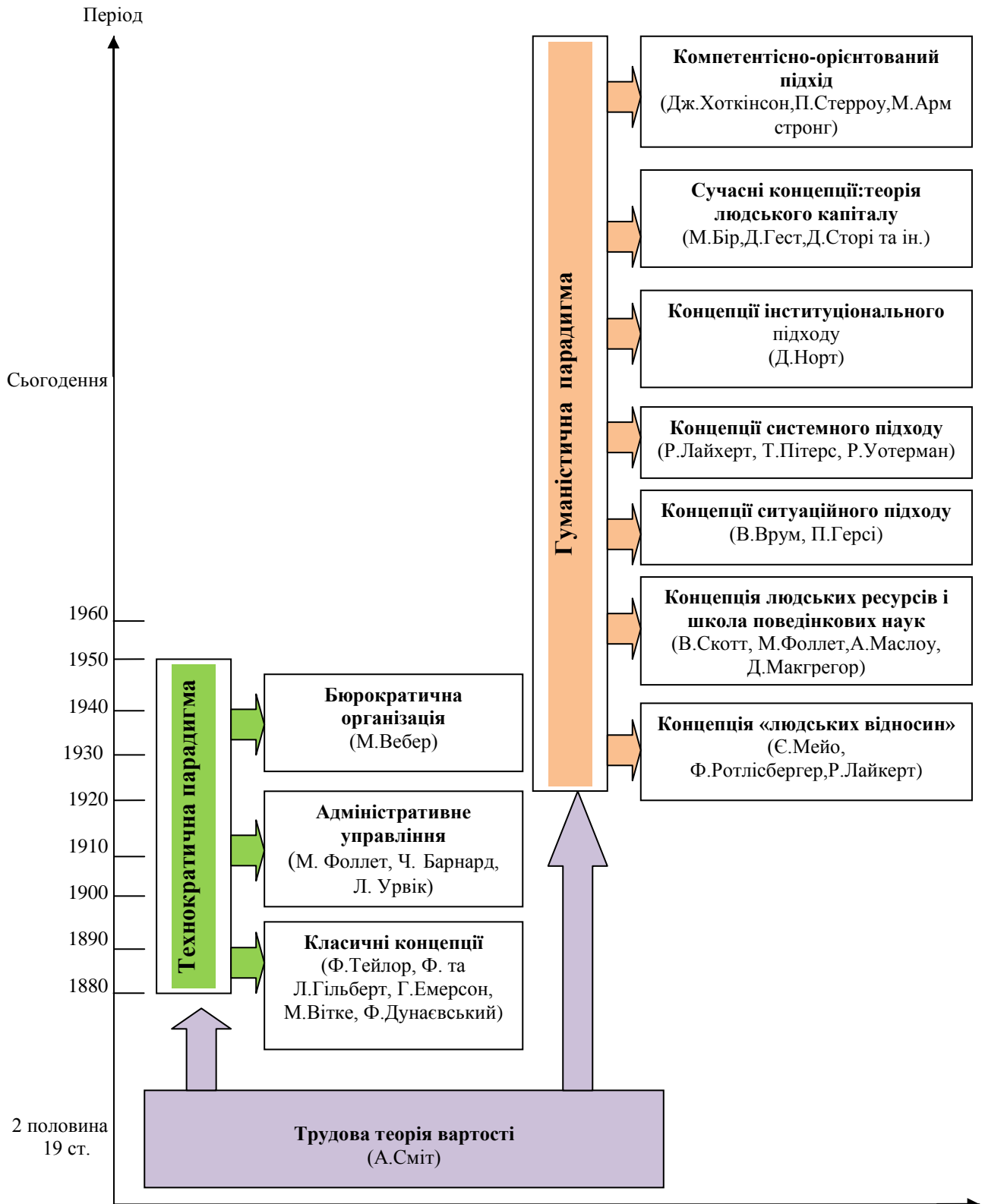


Рис.А1. Еволюція розвитку концепцій управління персоналом (складено на основі [24])

Додаток Б
Таблиця Б1

Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Сполучені Штати Америки	Японія	Німеччина
<ul style="list-style-type: none"> – система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – механізм індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> – оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманій праці; – виробничі ради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.
Франція	Італія	Україна
<ul style="list-style-type: none"> – використання конкурсів під час заміщення різних посад; – зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. – у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; – пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру 	<ul style="list-style-type: none"> – низька продуктивність праці; – висока плинність кадрів; – несприятливий соціально-психологічний клімат; – відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; – персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; – відсутність коштів на розвиток персоналу.

Джерело: складено на основі [38]

Технологічна карта атестації персоналу організації

Етап	Характеристика етапу
Підготовка, здійснювана кадровою службою, включає:	<ul style="list-style-type: none"> - розробка принципів і методики проведення атестації; - видача нормативних документів з підготовки та проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі збереження персональної інформації); - розробка спеціальної програми з підготовки проведення атестаційних заходів (при проведенні в перший раз за новою методикою); - підготовка матеріалів атестації (бланки, форми тощо).
Проведення атестації:	<ul style="list-style-type: none"> - самостійна підготовка звітів працівниками, що атестуються, та керівниками (за розробленою відділом кадрів структурою); - заповнення оціночних форм працівниками, що атестуються, керівниками, їх співробітниками та колегами; - аналіз результатів; - проведення засідання атестаційної комісії підприємства.
Підведення підсумків атестації:	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз кадрової інформації, введення та організація використання персональної інформації; - підготовка рекомендацій з роботи з персоналом; - затвердження результатів атестації. <p>Аналіз результатів атестації включає наступне:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) оцінка праці - виявлення працівників, результати яких: не відповідають стандартам праці; відповідають стандартам праці; істотно перевищують стандарти праці. 2) оцінка персоналу припускає: діагностику рівня розвитку професійно важливих якостей; зіставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями та специфікою посад); 3) зведення й обробка даних. Для підведення узагальнених підсумків: складають порівняльні таблиці ефективності працівників; виділяються групи ризику; готуються рекомендації з використання даних атестації.

Джерело: складено на основі [11]

Додаток Г
Таблиця Г1

Розрахунок рейтингової оцінки працівника відділу реклами і
дизайну ТОВ «Мутабор Інжиніринг»
(в програмі Microsoft Excel)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Кінт	Кз	Ккор
	Фактори оцінки	бали	бали	бали	бали	бали			
1	Трудові якості	5	4	5	4	5	4,6	0,24	1,10
2	Організаторські здібності	4	5	4	4	4	4,2	0,14	0,59
3	Компетентність	4	5	3	4	4	4	0,26	1,04
4	Особистісні якості	5	4	4	4	5	4,4	0,16	0,70
5	Психологічна Сумісність З колективом	4	4	5	4	5	4,4	0,2	0,88

$$K = \frac{1,10 + 0,59 + 1,04 + 0,70 + 0,88}{5} = 0,86$$

Авторська розробка за допомогою програми Microsoft Excel на основі
джерела [20 с.176]

Додаток Д
Таблиця Д 1

Приклади використання окремих технологій мотивування персоналу у зарубіжних країнах

Назва технології	Короткий зміст
Технології матеріальної мотивації	
Pay for Performance (плата за виконання)	Використання різноманітних форм оплати праці (а також, диференціація її величини), залежно від групових чи індивідуальних відмінностей виконання посадових обов'язків
Участь у прибутках	Передбачається одержання працівниками частини прибутку організації
Грейдова система оплати праці	Передбачається диференціацію винагороди в залежності від цінності посади для організації. Розробляється опис посад з визначенням їх цінності, який є основою для побудови грейдів. У межах кожного грейду встановлюються міжкваліфікаційні співвідношення посадових окладів.
Система KPI (Key Performance Indicators)	Передбачається, з врахуванням кількісних індикаторів роботи працівника (відділу), формування системи преміювання, за якою розподіл преміального фонду відбувається в залежності від досягнення цілей, поставлених перед працівником (відділом). Розподіл окладів і соціальних пакетів відбувається відповідно бонусів.
Технології нематеріальної мотивації	
Мотивування вільним часом	Передбачається надання працівнику «вільного часу» у формі скорочення робочого дня, додаткових вихідних, можливість виконання завдань поза офісом, гнучкий робочий графік.
Можливості для кар'єрного зростання	Передбачає залучення амбіційних працівників
Корпоративні конкурси	Передбачається виокремлення особливого успіху в організації. Приклади конкурсів: «Кращий працівник року», «Кращий відділ року», «Кращий інноватор» та інші.
Удосконалення компенсаційного пакету	Передбачає оплату послуг мобільного зв'язку, безкоштовне харчування, компенсацію проїзду у громадському транспорті, надання безвідсоткових позик, часткова оплата навчання, додаткові витрати на відраження, підтримка особистих інтересів.

Джерело: складено на основі [27]

Продовження додатку Д

Таблиця Д2

**Перелік та практичне застосування нестандартних методів
мотивації у міжнародних компаніях**

Нестандартні методи	Приклади застосування
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнь	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	ІВМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському виданні	GeneralMotors, WestinghouseElectric, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності	Toshiba, ІВМ
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Facebook

Джерело: Складено на основі [49, с 26]

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2018р.

			Додаток 1		
			до Національного положення (стандарту)		
			бухгалтерського обліку		
			1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"		
			КОДИ		
			2019	01	01
Підприємство ТОВ "Мутабор Інжиніринг"			за ЄДРПОУ 37018118		
Територія: Україна			за КОАТУУ 8036300000		
Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю			за КОПФГ 120		
Вид економічної діяльності: виробництво паперових канцелярських виробів			за КВЕД 17.23		
Середня кількість працівників ¹ 46					
Адреса, телефон 03142, Харківське шосе, 50, м. Київ 044831424					
Одиниця виміру : тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
Баланс (Звіт про фінансовий стан)					
на 31.12 2018 року					
			Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1		2	3	4	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи		1000			
первісна вартість		1001			
накопичена амортизація		1002			
Незавершені капітальні інвестиції		1005	2508		
Основні засоби		1010	3446	8837	
первісна вартість		1011	4106	9903	
знос		1012	660	1066	
Інвестиційна нерухомість		1015			
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016			
знос інвестиційної нерухомості		1017			
Довгострокові біологічні активи		1020			
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030			
інші фінансові інвестиції		1035	4180	4732	
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040			
Відстрочені податкові активи		1045			
Інші необоротні активи		1090			
Усього за розділом I		1095	10134	13569	
II. Оборотні активи					
Запаси		1100	10639	13318	
у тому числі: Виробничі запаси		1101	1626	2036	
Незавершене виробництво		1102	4935	4916	
Готова продукція		1103	4078	6366	
Товари		1104			
Поточні біологічні активи		1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, роботи, послуги		1125	151	167	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами		1130			
з бюджетом		1135	1007	522	
у тому числі з податку на прибуток		1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	15	1	
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155			
Поточні фінансові інвестиції		1160			
Гроші та їх еквіваленти		1165	95	362	
у тому числі: Готівка		1166	2	2	
Рахунки в банках		1167	93	360	
Витрати майбутніх періодів		1170			
Інші оборотні активи		1190			
Усього за розділом II		1195	11907	14370	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200			
Б А Л А Н С		1300	22041	27939	

Продовження додатку Е

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750	750
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	940	940
Резервний капітал	1415	103	103
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	993	2273
Неоплачений капітал	1425	()	()
Видучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	2786	4066
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		10000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64	56
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	64	10056
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1186	565
розрахунками з бюджетом	1620	11	25
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	15	15
розрахунками з оплати праці	1630	82	66
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17897	13146
Усього за розділом III	1695	19191	13817
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Б А Л А Н С	1900	22041	27939
Керівник			Ларіонова В.С. (прізвище, ініціали)
Головний бухгалтер			Білан Л.В. (прізвище, ініціали)

Додаток Є

Звіт про фінансові результати ТОВ «Мутабор Інжиніринг» за 2018р.

Підприємств	ТОВ "Мутабор Інжиніринг" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2019	01	01
			37018118		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18007	14167
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-15576	-12626
Валовий:			
прибуток	2090	2431	1541
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	34	
Адміністративні витрати	2130	-505	-389
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1960	1152
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	-680	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1280	1152
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1280	1152
збиток	2355	()	()

Продовження додатку Є

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1280	1152

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	20806	13087
Витрати на оплату праці	2505	2010	1191
Відрахування на соціальні заходи	2510	441	417
Амортизація	2515	423	179
Інші операційні витрати	2520	4797	1456
Разом	2550	28477	16330

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Ларіонова В.Є.

Головний бухгалтер

Білан Л.В.

Додаток Ж

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2017р.

			Додаток 1		
			до Національного положення (стандарту)		
			бухгалтерського обліку		
			1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"		
			КОДИ		
			2018	01	01
Дата (рік, місяць, число)					
Підприємство ТОВ "Мутабор Інжинірінг"			за СДРПОУ	37018118	
Територія: Україна			за КОАТУУ	8036300000	
Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю			за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності: виробництво			за КВЕД	17.23	
Середня кількість працівників ¹ 46					
Адреса, телефон 03142, Харківське шосе, 50, м. Київ 044831424					
Одиниця виміру : тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					v
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
Баланс (Звіт про фінансовий стан)					
на 31.12.2017 року					
			Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив		Код	На початок	На кінець	
1		рядка	звітної періоду	звітної періоду	
2		3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи		1000			
первісна вартість		1001			
накопичена амортизація		1002			
Незавершені капітальні інвестиції		1005			2508
Основні засоби		1010	594		3446
первісна вартість		1011	1075		4106
знос		1012	481		660
Інвестиційна нерухомість		1015			
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016			
знос інвестиційної нерухомості		1017			
Довгострокові біологічні активи		1020			
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030			
інші фінансові інвестиції		1035	531		4180
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040			
Відстрочені податкові активи		1045			
Інші необоротні активи		1090			
Усього за розділом I		1095	1125		10134
II. Оборотні активи					
Запаси		1100	8309		10639
у тому числі: Виробничі запаси		1101	1318		1626
Незавершене виробництво		1102	4236		4935
Готова продукція		1103	2755		4078
Товари		1104			
Поточні біологічні активи		1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	73		151
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами		1130			
з бюджетом		1135	196		1007
у тому числі з податку на прибуток		1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145			15
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155			
Поточні фінансові інвестиції		1160			
Гроші та їх еквіваленти		1165	10		95
у тому числі: Готівка		1166			2
Рахунки в банках		1167	10		93
Витрати майбутніх періодів		1170			
Інші оборотні активи		1190			
Усього за розділом II		1195	8588		11907
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200			
Б А Л А Н С		1300	9713		22041

Продовження додатку Ж

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750	750
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		940
Резервний капітал	1415	103	103
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-159	993
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	694	2786
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	70	64
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	70	64
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	676	1186
розрахунками з бюджетом	1620		11
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		15
розрахунками з оплати праці	1630	55	82
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8218	17897
Усього за розділом III	1695	8949	19191
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Б А Л А Н С	1900	9713	22041
Керівник			Ларіонова В.С. (прізвище, ініціали)
Головний бухгалтер			Білан Л.В. (прізвище, ініціали)

Додаток 3

Звіт про фінансові результати ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2017р.

Підприємств	ТОВ "Мутабор Інжинірінг" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2018	01	01
			37018118		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.**

Форма N 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14167	6588
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-12626	-6427
Валовий:			
прибуток	2090	1541	161
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120		45
Адміністративні витрати	2130	-389	-140
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1152	66
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1152	66
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1152	66
збиток	2355	()	()

Продовження додатку 3

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1152	66

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	13087	4541
Витрати на оплату праці	2505	1191	853
Відрахування на соціальні заходи	2510	417	324
Амортизація	2515	179	69
Інші операційні витрати	2520	1456	780
Разом	2550	16330	6567

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Ларіонова В.С.

Головний бухгалтер

Білан Л.В.

Додаток И

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2016р.

			Додаток І		
			до Національного положення (стандарту)		
			бухгалтерського обліку		
			І "Загальні вимоги до фінансової звітності"		
			КОДИ		
			2017	01	01
Дата (рік, місяць, число)					
Підприємство ТОВ "Мутабор Інжинірінг"			за ЄДРПОУ 37018118		
Територія: Україна			за КОАТУУ 8036300000		
Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю			за КОПФГ 120		
Вид економічної діяльності: виробництво і			за КВЕД 17.23		
Середня кількість працівників ^{1 46}					
Адреса, телефон 03142, Харківське шосе, 50, м. Київ 044831424					
Одиниця виміру : тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
Баланс (Звіт про фінансовий стан)					
на 31.12 2016 року					
			Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1		2	3	4	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи		1000			
первісна вартість		1001			
накопичена амортизація		1002			
Незавершені капітальні інвестиції		1005			
Основні засоби		1010	662	607	
первісна вартість		1011	1062	1075	
знос		1012	400	468	
Інвестиційна нерухомість		1015			
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016			
знос інвестиційної нерухомості		1017			
Довгострокові біологічні активи		1020			
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022			
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030			
інші фінансові інвестиції		1035	325	518	
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040			
Відстрочені податкові активи		1045			
Інші необоротні активи		1090			
Усього за розділом I		1095	987	1125	
II. Оборотні активи					
Запаси		1100	5529	8309	
у тому числі: Виробничі запаси		1101	1041	1318	
Незавершене виробництво		1102	2730	4236	
Готова продукція		1103	1758	2755	
Товари		1104			
Поточні біологічні активи		1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	46	73	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами		1130			
з бюджетом		1135	278	196	
у тому числі з податку на прибуток		1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	1		
Поточні фінансові інвестиції		1160			
Гроші та їх еквіваленти		1165	1	10	
у тому числі: Готівка		1166			
Рахунки в банках		1167	1	10	
Витрати майбутніх періодів		1170			
Інші оборотні активи		1190			
Усього за розділом II		1195	5855	8588	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200			
Б А Л А Н С		1300	6842	9713	

Продовження додатку И

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750	750
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	103	103
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-226	-159
Неоплачений капітал	1425	(206)	(-)
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	421	694
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	70	70
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	70	70
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	964	676
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	29	
розрахунками з оплати праці	1630	59	55
одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5299	8218
Усього за розділом III	1695	6351	8949
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Б А Л А Н С	1900	6842	9713
Керівник			Ларіонова В.Є.
		(підпис)	(прізвище, ініціали)
Головний бухгалтер			Білан Л.В.
		(підпис)	(прізвище, ініціали)

Додаток I

Звіт про фінансові результати ТОВ «Мутабор Інжинірінг» за 2016р.

Підприємств	ТОВ "Мутабор Інжинірінг" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
			2017	01 01
			37018118	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2016 р.**

Форма N 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6588	3177
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(64 27)	-3065
Валовий:			
прибуток	2090	161	112
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	45	67
Адміністративні витрати	2130	-140	-102
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	()	()
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	66	77
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	66	77
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	66	77
збиток	2355	()	()

Продовження додатку I

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	66	77

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4541	1507
Витрати на оплату праці	2505	853	884
Відрахування на соціальні заходи	2510	324	329
Амортизація	2515	69	
Інші операційні витрати	2520	780	446
Разом	2550	6567	3166

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Ларіонова В.Є.

Головний бухгалтер

Білан Л.В.