

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **“Впровадження сучасних технологій управління  
персоналом на підприємстві”**

(на прикладі ТОВ «Кай-Рос»)

Виконав:  
здобувач вищої освіти  
ступеня бакалавр  
спеціальності 073 Менеджмент  
Бабій Дмитро Михайлович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник  
к.е.н., Павлова Марина Борисівна  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище  
та ініціали)

### Анотація

Бабій Д.М. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Кай-Рос») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретичні та практичні аспекти системи управління персоналом на підприємстві та розроблені рекомендації щодо її удосконалення.

Розглянуто суть, завдання та основні принципи управління персоналом, охарактеризовано методи та функції управління персоналом; узагальнено сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом; проаналізовано систему управління персоналом на підприємстві ТОВ «Кай-Рос» та запропоновано шляхи її удосконалення.

**Ключові слова:** управління персоналом, персонал, технології; розпорядження, методи мотивації.

### Abstract

Babiy D.M. Implementation of Modern Technologies of Human Resources Management of an Enterprise (on the example of LLC «KAY-ROS») – Manuscript.

Research for the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytsky Polytechnic Professional College. Khmelnytsky. 2022.

The paper highlights the theoretical and practical aspects of the personnel management system at the enterprise and developed recommendations for its improvement.

The essence, tasks and basic principles of personnel management are considered, methods and functions of personnel management are characterized; modern concepts and innovative technologies in the system of personnel management are generalized; the system of personnel management at the enterprise of Kai-Ros LLC is analyzed and the ways of its improvement are offered.

Key words: personnel management, personnel, technologies; orders, methods of motivation.

## ВСТУП

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1 Суть, завдання та основні принципи управління персоналом.....	8
1.2 Методи та функції управління персоналом на підприємстві.....	16
1.3 Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом .....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КАЙ-РОС» .....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	28
2.2 Аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ «Кай-Рос» .....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «КАЙ-РОС» .....	42
3.1 Зарубіжний досвід впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві .....	42
3.2 Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «КАЙ-РОС» .....	46
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57
ДОДАТКИ .....	



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Людський фактор є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації, який суттєво впливає на успішність її діяльності. Саме люди є джерелом тих переваг, що забезпечують підприємству перемогу у конкурентній боротьбі. Тому першочерговим завданням менеджменту організації має бути формування ефективних систем управління персоналом.

В умовах високого динамізму, глобалізації, науково-технічного прогресу нове покоління людей потребує нових підходів, тому необхідним стає впровадження сучасних технологій управління персоналом, які б забезпечували максимальну віддачу працівників та продуктивність їх роботи. Закордонні підприємства активно використовують інноваційні методи і способи управління персоналом, в той час як в Україні така практика поширюється доволі повільно. Однією з причин такого стану речей є недостатнє наукове обґрунтування переваг нових персонал-технологій, відсутність чіткої методологічної бази та недостатня мотивація до змін.

Швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів

**Мета та завдання дослідження.** Мета роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів формування системи управління персоналом та впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети сформульовано такі **завдання**:

- охарактеризувати суть, завдання та основні принципи управління персоналом;
- визначити методи та функції управління персоналом на підприємстві;

- узагальнити сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- обґрунтувати аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ «Кай-Рос»;
- узагальнити зарубіжний досвід впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «КАЙ-РОС»;

**Об’єкт дослідження:** процес впровадження сучасних технологій управління персоналом(на прикладі ТОВ «Кай - Рос»).

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти сучасних технологій управління персоналом виробничого підприємства.

**Інформаційна база дослідження.**Теоретичним та інформаційним підґрунтям кваліфікаційної роботи стали: законодавчо-нормативна база України, монографії, наукові розробки вітчизняних і закордонних учених з питань сучасних техноглогій управління; матеріали періодичних видань; інтернет-ресурси.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у розробці теоретико-методичних підходів до впровадження сучасних технологій управління персоналом з метою покращення функціонування підприємства.

**Практичне значення наукових результатів.** Практичне застосування основних положень бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у можливому впровадженні їх у процесроботи ТОВ «Кай-Рос».

**Структура та обсяг роботи.**Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел з 40 найменувань. Матеріали роботи викладені на 60 сторінках, містять 7 рисунків і 8 таблиць.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Суть, завдання та основні принципи управління персоналом

Концепція управління – це концепція та метод управління підприємством. Це дозволяє створити належні умови в компанії, щоб мати можливість адаптувати позиції компанії до очікувань співробітників. Існує багато різних методів управління. Вибір, який найкраще відповідає конкретним обставинам компанії, залишається за керівництвом.

Управління розуміється як низка заходів щодо ресурсів організації (людських, фінансових, матеріалів та інформації), включаючи планування та прийняття рішень, організацію, керівництво, управління людьми. Метою цих заходів є ефективне та ефективно досягнення кінцевого результату діяльності організації.[8]

Технологія управління персоналом — це різновид соціальної технології, що являє собою алгоритм, програму, що реалізує дії в різних сферах соціальної практики, особливо в управлінні, освіті, науковій та художній творчості. Іванкіна, в тому числі «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» Л.О. Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логікорозумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей». Для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне

– людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов’язково відбивається на результатах.

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи.

Суб’єктом управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Отже, 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. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси

працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

### **Завдання управління персоналу:**

- 1) забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- 2) створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- 3) задоволення розумних потреб персоналу;
- 4) забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- 5) максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Традиційно виділяють три групи методів управління персоналом:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Група *адміністративних* методів базується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу.

Організаційний вплив включає:

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку тощо);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо).

Акти організаційного нормування та організаційно-методичного інструктування є нормативними.



Розпорядчий вплив виявляється у формі наказу, розпорядження чи вказівки, що є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються з метою надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видаються лінійним керівником організації, розпорядження та вказівки керівниками підрозділів.

Наказ — це письмова чи усна вимога керівника вирішити певне завдання.

Розпорядження - це письмова чи усна вимога до підлеглих вирішити окремі питання, пов'язані з поставленим завданням.

Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування та розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає у мобілізації трудових ресурсів для досягнення певного результату.

Тут найважливішим способом є мотивація трудової діяльності, що у більшості випадків полягає у матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним чинником, зазвичай, є премії наприклад кращий робітник місяця. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом є системою виплат, надбавок, пільг і т.д., що надає додаткові економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення працівників (наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку, надання різних видів страхування, зокрема медичного тощо).

Застосування економічних методів має суворо базуватися на виробленні продукції яка бути мати прибуток. Це означає, що інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників має принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у запланованому періоді.

*Соціально-психологічні* методи управління персоналом засновані на використанні закономірностей соціології та психології та полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу. Для впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, соціологічні.

До найважливіших результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів тощо), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки та образу ідеального співробітника.

Соціологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів, пов'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, вирішити виробничі конфлікти. Соціологічні методи також є науковим інструментарієм у роботі з персоналом і дозволяють зібрати необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення та навчання персоналу, а також обґрунтовано приймати кадрові рішення. Інструментарій соціологічних методів становить анкетування, інтерв'ювання, соціометричний метод, метод спостереження тощо.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двосторонній; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.[18]

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- “ людина – джерело доходу;
- “ вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- “ успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

### **Загальні засади управління персоналом.**

Принципи управління персоналом - це правила, положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними.

Принцип 1. Системність. Відповідно до цього принципу, кадрові ресурси є єдиною цілісною системою, до якої входять усі працівники різних категорій, що співпрацюють між собою та із зовнішнім середовищем. У силу такого цілісного системного підходу вдається правильно координувати людські ресурси, спрямовувати в потрібне русло, здійснювати призначення керівників, навчання, підготовку, перепідготовку тощо.

Принцип 2. Рівні можливості. Нині суспільство підходить до цього принципу. Суть така, що всі люди рівні, незалежно від свого соціального та фінансового стану, зовнішності, рангу, національності тощо. Підбір персоналу має здійснюватися на основі даного принципу. Тобто увагу необхідно приділяти лише здібностям, працьовитості та іншим професійним якостям працівника. Інші сторони не мають значення. Наприклад, у великих світових компаніях, які керуються принципом рівних можливостей, прибиральниці та директори обідають в одній їдальні, парковка призначена для всіх без закріплення місць, а жінки досягають високих посад нарівні з чоловіками.

Принцип 3. Повага людини та її переваги. Співробітник з особистими інтересами, вимогами та своєю думкою виходить на перший план у всьому управлінні організацією. Найбільшу увагу приділяють саме людським

потребам, розвитку особистості, талантам. За дотримання цього принципу між керівництвом та працівниками складаються довірчі та поважні стосунки. Працівник відчувається потрібним, захищеним і виявляє активність, креативність, висуває свої ідеї, розвивається професійно та творчо. Відповідно все це йде на користь і самої організації.

Принцип 4. Командна робота. Очевидно, що в колективі більше уваги слід приділяти згуртованості колективу. Кожен член команди був ретельно відібраний і зобов'язаний бути відповідальним за спільну справу та рівноправно співпрацювати. Члени всієї групи є взаємозамінними та функціонально гнучкими. У цьому плані кожен співробітник незалежний і самобутній. Керівництво колективу дуже м'яке, враховує потреби та інтереси всіх. Згуртована команда, якщо її вдасться створити, матиме хороші результати і принесе впевненість у майбутнє.

Принцип 5. Горизонтальне співробітництво. Повноваження та відповідальність передаються керівникам нижчого рівня. При цьому немає жорсткого контролю зверху вниз, а зв'язки та співпраця налагоджуються горизонтально. Така співпраця ефективніша за вертикальні структури. Адекватна інформаційна підтримка та допомога в координації дозволяють менеджерам повністю розкрити свій потенціал.

Принцип 6. Правовий та соціальний захист. Цей принцип заснований на дотриманні законів і правил. Конституція України, адміністративне право, цивільне право, трудове право, господарське право, кримінальне право та інші нормативно-правові акти - все це має керуватися відповідними керівниками, керівниками, кадрами та іншими працівниками. Належна підготовка керівництва з цих питань забезпечує правовий та соціальний захист інших працівників. Таким чином, можна уникнути конфліктних ситуацій у формальних операціях, таких як звільнення чи прийняття на роботу.

Принцип 7. Розглянемо довгострокову перспективу організації. Цей принцип базується на реалізації довгострокового планування та побудові стратегічних кроків. Дотримуючись цього принципу, компетентний керівник

завжди заздалегідь знає, які співробітники потрібні для досягнення мети в даний момент, скільки працівників потрібно, якими якостями повинні володіти працівники, чи потрібно їх звільнити, чи навпаки, розширювати штат, яка підготовка вимагається працівникам, які кошти знадобляться цих цілей. Управління персоналом має стати невід'ємною частиною у стратегічному плануванні організації, щоб вона розвивалася стабільно та ефективно.

Принцип 8. Інтеграція та згуртованість колективу. Суть цього принципу у тому, що у колективі вітається зміцнення корпоративних цінностей. Кожен працівник повинен відчувати свою відповідальність за розвиток організації та розуміти, що від цього залежить подальша доля того підприємства. Тут слід уникати скорочення робочих місць, відсутності підвищення кваліфікації та поліпшення будь-яких умов праці. Адже наслідком цього може стати нерозуміння з боку колективу, стрес та погана думка про керівництво. Тому краще створювати необхідні умови для того, щоб працівникам хотілося розвиватися, навчатися, підвищувати свій професіоналізм, а тим самим розвивати організацію в цілому. Гідна заробітна плата, добрі стосунки між співробітниками, а також між керівниками та підлеглими підуть лише на користь усім.

Принцип 9. Участь працівників у прийнятті рішень. Цей принцип успішно використовується великими, широко відомими фірмами, що досягли чималих висот. Щоб прийняти важливе рішення, що стосуватиметься організаційних або технологічних нововведень, для знаходження нових ідей щодо розвитку компанії, проводяться збори, в яких бере участь широке коло працівників. У тому числі не лише управлінці, а й решта персоналу. З боку звичайних працівників можуть надходити цікаві нові ідеї, нестандартні пропозиції, які підуть на користь підприємству. Крім того, це дозволяє досягти довірчих та поважних відносин між співробітниками різного рівня, підтримувати сприятливу атмосферу у колективі. Так підвищується продуктивність праці.

Принцип 10. Опора на професійне ядро кадрового потенціалу. Принцип орієнтований на зібрані воедино цінні здібності та вміння співробітників організації, які допомагають їй перебувати завжди на крок попереду конкурентів. Завдяки такому ядру, фірма залишається в лідерах, розвивається швидше за інших, освоює новинки, чітко та швидко вводить у виробництво свіжі ідеї, реалізує проекти, ставить та досягає мети. Слід зазначити, що це заслуга не конкретних працівників, які мають якісь особливі знання і навички, а самої організаційної системи, яка збрала ці видатні і добре співпрацюють між собою кадри в одну команду.

Принцип 11. Дотримання балансу інтересів керівників та підлеглих працівників. Тут важливу роль відіграє думка працівників про організаційну систему, керівництво, заробітну плату тощо. Успішні та успішні компанії в обов'язковому порядку ведуть свого роду моніторинг, що дозволяє визначати, наскільки задоволений персонал своєю роботою, чи згоден з керівництвом у будь-яких рішеннях, що думає про розвиток організації, оплати та умов праці.

Принципи 12. Співпраця з профспілками та громадськістю. Колись профспілкам відводилася велика роль соціальної роботи на підприємствах. Останнім часом у різних країнах вони вже не мають такого сильного впливу. Це пов'язують із змінами у нарахуванні заробітних плат. Проте думка, що профспілкам під силу привести оплату праці до єдиних ставок, скоріше помилкова. Але забувати про ці організації не варто. Тим більше Україні. Адже тут їхню роль у підтримці працівників важко переоцінити. Вони допомагають домагатися справедливості у трудових відносинах, захищають економічні інтереси. Керівництву підприємств слід підтримувати зв'язок із профспілками, укладати партнерські договори, виконувати свої зобов'язання. Такі організації можуть бути досить корисними через свій високий авторитет у працівників.

## **1.2 Методи та функції управління персоналом на підприємстві**

**Методи управління персоналом** є сукупність прийомів та способів здійснення функцій управління персоналом. Тому безпосередньо залежить від



характеру функцій управління персоналом. Даний ознака (критерій) якраз і ліг основою найпоширенішої класифікації методів управління персоналу. За цією класифікацією виділяють такі **методи управління персоналом**:

**Економічні методи** – це способи впливу, що мають у своїй основі економічні відносини та економічні інтереси людей. Економічні інтереси поділяються на чотири великі групи: державні, господарсько-галузеві, організаційні та індивідуальні. Мистецтво управлінця у тому, щоб «без образ» регулювати процес задоволення обумовлених інтересів. До важелів подібного регулювання можна віднести: собівартість, рентабельність, прибуток, фондівіддачу, ціну, заробітну плату, податкові відрахування, заохочення та ін.

**Організаційно-розпорядчі методи** — методи з урахуванням сили та авторитету влади, тобто указів, законів, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій та інших нормативно-правових актів. Такі методи регламентують діяльність усієї організації, її структурних підрозділів, посад, функцій; забезпечують організацію нормативами; підтримують дисципліну.

**Соціально-психологічні методи** - методи, що використовують індивідуальну та суспільну свідомість і психологію, що ґрунтуються на суспільно-значимих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. При застосуванні цього методу управління персоналом дуже важливо правильно оцінити індивідуальні якості працівника; правильно підібрати, розставити та закріпити кадри на робочих місцях; створити умови для максимального прояву індивідуальних професійних якостей працівника.

**Соціологічні методи** — методи соціологічного дослідження, зокрема й соціометричні.

**Програмно-цільові методи** — методи, в яких застосовується спеціальна матриця, що складається з 4 стовпців (виконавці, ресурси, терміни, цілі) та невизначеної кількості рядків (заходів) залежно від обсягу робіт, що виконуються.

**Проблемно-орієнтовані методи** – методи, що використовуються у складних позаштатних ситуаціях (економічні кризи, втрати ринків збуту,

стихійні лиха, аварії, надзвичайні ситуації, конфлікти). У таких ситуаціях основний критичний ресурс — час, першому плані виходить вміння оперативно управляти часом. Спеціальні тренування, збори, тренінги дозволяють скоординувати дії підрозділів та керівництва в позаштатних ситуаціях, виявити та проаналізувати помилки у діях у відповідь.

**Комунікативні методи** — методи симетричної та асиметричної комунікації, метою яких є створення сприятливої комунікативної обстановки в організації та сферах її взаємодії з компонентами довкілля з питань управління персоналом.

**Іміджеві методи** - методи, що ґрунтуються на активному застосуванні технологій інтегрованих комунікацій для створення позитивного образу організації в очах її зовнішньої та внутрішньої громадськості. До інтегрованих комунікацій відносять: паблік рілейшнз, рекламу, маркетинг, брендинг, промоушн, директ-мейл, спонсоринг, міфодизайн та ін.

Широко поширеним підходом визначення функцій управління персоналом є системний підхід. **Система управління персоналом** є комплексом цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зростання ефективності продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

У рамках цього підходу управління персоналом як система складається з кількох підсистем, що виконують відповідні функції. Представимо функціональні підсистеми та основні функції управління персоналом у вигляді наступної таблиці:[15]

## Основні функції управління персоналом

Підсистеми	Основні функції
Юридичні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вирішення правових питань трудових відносин;</li> <li>• Вирішення правових питань процесу провадження;</li> <li>• Погодження розпорядчих документів</li> </ul>
Планування, прогнозування та маркетинг персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка стратегії управління персоналом;</li> <li>• аналіз кадрового потенціалу;</li> <li>• аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в персоналі;</li> <li>• взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію;</li> <li>• оцінка кандидатів на посаду;</li> <li>• поточна періодична атестація персоналу</li> </ul>
Оформлення та облік кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформлення та облік прийому, звільнень переміщень;</li> <li>• інформаційне забезпечення системи керування персоналом;</li> <li>• профорієнтація;</li> <li>• забезпечення зайнятості</li> </ul>
Аналіз та розвиток засобів стимулювання праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління трудовою мотивацією;</li> <li>• розробка систем оплати праці;</li> <li>• використання коштів морального заохочення;</li> <li>• розробка форм участі у прибутках та капіталі;</li> <li>• створення «корпоративного духу»</li> </ul>
Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання вимог психофізіології праці;</li> <li>• дотримання вимог ергономіки праці;</li> <li>• дотримання вимог технічної естетики;</li> <li>• охорона праці та техніка безпеки;</li> <li>• охорона навколишнього середовища.</li> </ul>
Розробка оргструктур управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз орг структури управління, що склалася;</li> <li>• проектування та побудованої орг структури управління;</li> <li>• розробка штатного розкладу</li> </ul>
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• технічне та економічне навчання;</li> <li>• перепідготовка та підвищення кваліфікації;</li> <li>• робота з кадровим резервом;</li> <li>• службове та професійне просування;</li> <li>• професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників</li> </ul>
Трудові відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз регулювання групових і особисті сних взаємовідносин;</li> <li>• аналіз та регулювання відносин керівництва; -</li> </ul> <p>Управління виробничими конфліктами та стресами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-психологічна діагностика;</li> <li>• дотримання етичних норм взаємовідносин</li> </ul>
Розвиток соціальної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організація громадського харчування;</li> <li>• управління житлово-побутовим обслуговуванням;</li> <li>• розвиток культури та фізичного виховання;</li> <li>• забезпечення охорони здоров'я та відпочинку;</li> <li>• забезпечення дитячими установами;</li> <li>• управління соціальними конфліктами та стресами</li> </ul>

Джерело: побудовано автором за [28]

Усі перелічені функції управління персоналом у нерозривній єдності присутні у діяльності керівників та підрозділів усіх рівнів.

Поширеним є визначення функцій загального управління відповідно до основних ресурсів, використовуваних організацією у своїй діяльності (табл. 1.2).

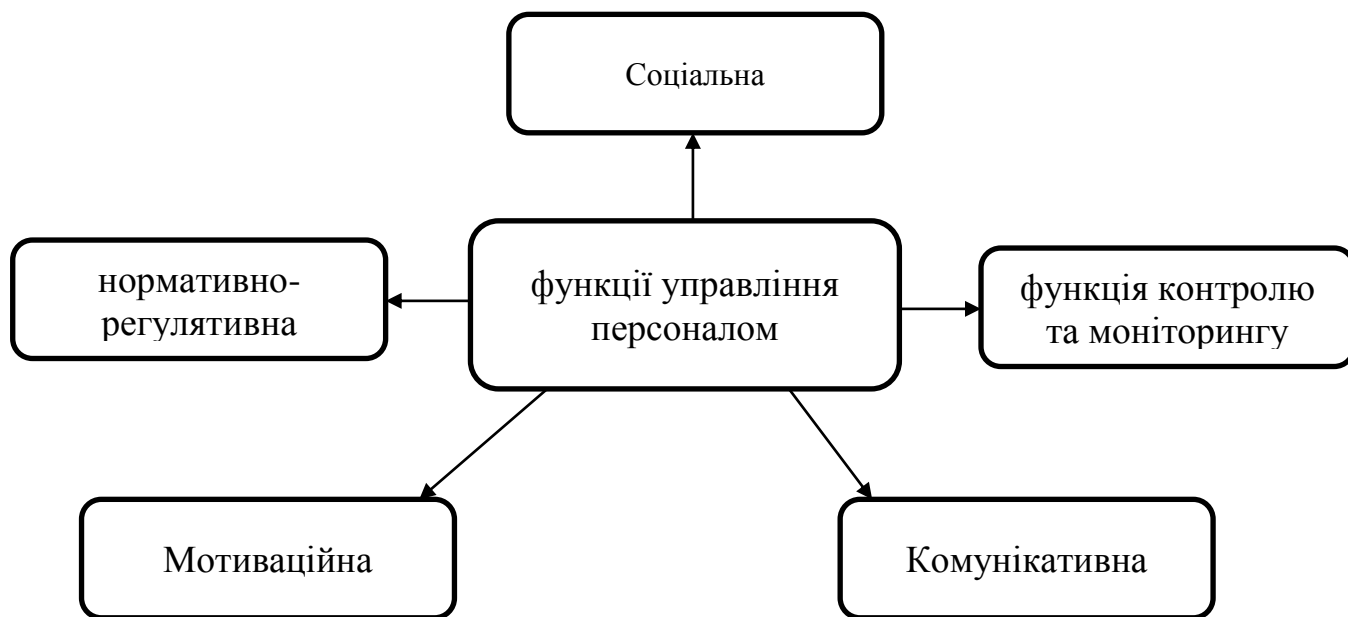
*Таблиця 1.2*

**Управління основних ресурсів**

<b>Ресурс організації</b>	<b>Функція керування</b>
Імідж	Паблік-рілейшнз
Час	Планування
Цінності	Безпека
Споживач	Маркетинг
Бізнес	Підприємництво
Гроші	Фінанси
Люди	Управління персоналом
Технології	Виробництво
Ідеї	Інновація
Дані	Інформація
Культура	Соціальний розвиток
Перспектива	Адміністрація

Джерело: побудовано автором за[28]

Проте, цікавим є наступний факт: за всіма переліченими в таблиці ресурсами стоять конкретні люди. Виходить, що спеціаліст з управління персоналом повинен займатися і новими виробничими технологіями, і іміджем організації, фінансами фірми, і всім іншим. Безперечно, це не так. Під людьми у цьому контексті розуміються об'єкти управління персоналом.



**Рис. 1.1 Функції управління персоналом**

Джерело: побудовано автором[25]

Виділимо конкретні функції управління персоналом:

1. соціальна - Соціальне управління здійснюється за допомогою регулювання відносин між окремими спільнотами людей згідно з головними завданнями розвитку суспільства. Визначення соціального змісту цих завдань, шляхів і засобів їх розв'язання є цільовою функцією соціального управління. Вона полягає в усуненні суперечностей суспільного розвитку, гармонізації інтересів різних соціальних груп.

2. нормативно-регулятивна - це сукупність адміністративно-правових засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на відносини, що виникають у процесі реалізації адміністративних зобов'язань публічної адміністрації.

3. функція контролю та моніторингу- Контролювання як функція менеджменту — визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

4. Мотиваційна – Мотивація як функція управління розглядає створення умов для використання мотивів поведінки людини в практиці управління її

діяльністю, їх формування в процесі діяльності й закріплення в якості постійно діючих домінант.

5. Комуникативна – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації названі з'єднуючим процесом.

### **1.3 Інноваційні методи і технології управління персоналом**

В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом.

До сучасних методів пошуку інноваційних ідей серед персоналу можна віднести наступні:

**«Альтер-его»** (вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини). Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.

**«Сесія питань»** (мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки). Представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

**«Символ»** (представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання). За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.



**«Виклик»** (керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги). За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

**«Метод SCAMPER»** (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Назва методу включає перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг.

**«Метод провокацій»** (пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей). Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

**«Рефреймінг»** (використовується для вирішення важливих бізнес-проблем). Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксуючи нові ідеї.

**«Метод інверсії»** (пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання). За цим методом керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Цей метод дозволяє працівникам побачити те, чого б вони не помітили при прямому формулюванні проблеми.[32]



**Рис. 1.2. Види технологій управління персоналом**

Джерело побудовано автором за [41]

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів: 1) діагностика кадрової ситуації; 2) внесення коректив до положень, що діють; 3) підготовка та узгодження проекту технології; 4) затвердження розробленої технології; 5) розповсюдження механізму впровадження заходів; 6) навчання персоналу нової технології; 7) встановлення відповідальних за впровадження технології. Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології.

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал технології; персонал-технології підбору та найму перосоналу; персонал-технології підвищення ефективності

роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (лізинг персоналу). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість.

Таблиця 1.3

### Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

п/п	Метод	Опис можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Джерело побудовано автором за [41]

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Сьогодні йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньо фірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів.

За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору

персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку. Створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з робітниками, які працюють на підприємстві. Сучасні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання. Із подальшим розвитком системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Успішне впровадження інноваційних технологій управління персоналом має супроводжуватися відповідно до мети системою оцінки і розвитку працівників, що й буде об'єктом уваги в подальших дослідженнях.[40]

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «КАЙ-РОС»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Одноразові стаканчики вже давно визнані міжнародною спільнотою найбільш гігієнічними. Їх винайшов Вільям Дарт після того, як він розбив тарілку в студентському кафе і став учасником скандалу. З англійської disposable glass disrosable sur перекладається як викинута чашка - «випити і викинути».

Незважаючи на це, створення одноразової чашки може запобігти поширенню інфекційних захворювань. Тоді держава вживала активних заходів, щоб люди не користувалися громадським посудом. У школах і на підприємствах розгорнулися масові кампанії «боротьби з мікробами», які закликають відмовитися від безкоштовного загального посуду, особливо від одноразових поїлок.

Далі є машини, які продають склянки, і машини, які наповнюють чашки газованими напоями та кавою. У 1851 році на промисловій виставці в Лондоні звичайний автомат з продажу напоїв став відомий всьому світу. Але знадобилося майже 100 років, щоб об'єднати напій і склянку в одну машину. Таким чином, у середині 1950-х років відбувся справжній прорив у торгівлі — масове споживання кави в громадських місцях із використанням одноразового посуду.

У країні одноразові паперові стаканчики спочатку з'явилися як посуд для морозива, а згодом почали використовуватися для розливу газованих напоїв і кави. Вони були з цигаркового паперу, швидко розмокали, шви протікали. Боки цих старих людей не мали таких барвистих розписів, як сьогодні, і не було об'ємної брижі, а були лише непривабливі біло-жовті кольори.

Тому ТОВ «Кай-Рос» не зупинився на досягнутому, і отримавши величезний кредит, значно збільшив виробництво. Особливістю його виробів був проклеєний папір, міцніший і практичний. Через деякий час населення



повністю перейшло на одноразовий посуд і стаканчики були всюди - в школах, на фабриках і навіть в кафе. Тому і виникла така легка назва Кай-Рос. Якщо перекласти, що означає Кай-Рос, то можна знайти наступне, що Кай-рос це-(давньогрецький бог щасливої миті). Тому і існує таке Товариство з Обмеженою Відповідальністю «Кай-Рос», щоб ошчасливити своїх споживачів.

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Кай-Рос» - це підприємство, яке засноване ще у 2003 році і займається виробленням паперових стаканчиків та з не давних пір розпочало займатися виготовленням паперових пакетів та ручок до них.

ТОВ «Кай-Рос» є юридичною особою, що взята на облік до податкової адміністрації, має свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензії, володіє відокремленим майном, має свій статут, колективний договір, самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем та відповідачем в арбітражному суді. Відкриває розрахунковий та інші розрахунки в установах банку, має круглу печатку з власною назвою, штампи, бланки та інші реквізити.

Таблиця 2.1

### Характеристика ТОВ «Кай-Рос»

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Кай-Рос"
Код ЄДРПОУ	32490244
Адреса	м.Хмельницький район Ракове. Вулиця довженка 4/7
Дата заснування	27.08.2003
Керівник	Мартинюк Володимир Васильович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Статутний капітал	158,609,700₴
Установчий документ:	Діє на підставі статуту
Орган управління:	Загальні збори учасників, генеральний директор, наглядова рада
Основний вид діяльності	Оптова торгівля з закордонним ринком а також з місцевим
Засновники	Мартинюк Володимир Васильович

Джерело: побудовано автором за [30]

ТОВ «Кай-Рос» відповідає по своїх зобов'язаннях майном, що йому належить. Держава не відповідає по зобов'язаннях підприємства, як підприємство не відповідає по зобов'язаннях держави.

Майно товариства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких становить приблизно 700.000 тис. грн. відображається у самотійному балансі товариства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та майнові внески засновника;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, а також інших видів господарської діяльності:
  - доходи від цінних паперів;
  - кредити банків та інших кредиторів;
  - безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
  - інші джерела, не заборонені законодавством.

Володіння і користування землею та іншими природними ресурсами приватне мале підприємство здійснює у встановленому порядку за плату, а у випадках, передбачених законодавчими актами України на пільгових умовах.

Основним видом діяльності підприємства є вироблення стаканчиків. Серед замовників значну частку складають бюджетні організації - 25%, послуги, що надаються населенню становлять приблизно 40% і 35% становлять послуги, що надаються іншим підприємствам.

Також підприємство вже 3 роки займається виготовленням виробів із картону (ящики, пакети, стакани) Питома вага даного виду діяльності не велика становить 15% в загальному обсязі виробництва. На початку перших років роботи такий бізнес був найкращим джерелом отримання прибутку за рахунок великого попиту та малої пропозиції, що не задовольняла попит.

Для реалізації даного проекту підприємство має потужну матеріально-технічну базу, достатню кількість партнерів, власний транспорт, власні

приміщення, кваліфікованих працівників, надійних рекламних партнерів, які вміло проводять рекламну компанію.

Оскільки, підприємство немає заборгованості з виплати заробітної плати, усі перерахування у фонди соціального страхування здійснюються своєчасно.

Також підприємство займається виготовленням картону. Питома вага даного виду діяльності не велика становить 15% в загальному обсязі виробництва.

На початку перших років роботи картонажний бізнес був найкращим джерелом отримання прибутку за рахунок великого попиту та малої пропозиції, що не задовольняла попит.

*Таблиця 2.2*

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Кай-Рос»**

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи приросту	
		2018	2019	2020	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	860,9	842,1	940,1	-2,18	11,64
Витрати операційної діяльності	тис. грн.	864,1	839,8	947,1	-2,81	12,78
Середньооблікова чисельність	осіб	40	38	42	-5,00	10,52
Продуктивність праці	тис. грн./особу	215,23	280,70	313,37	30,42	11,64
Фонд заробітної плати	тис. грн.	79,4	80,6	95,4	1,51	18,36
Середньорічна заробітна плата	тис. грн./особу	60,85	65,87	66,80	35,35	18,36
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	83,3	105,3	113,7	26,41	7,98
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	777,6	736,8	826,4	-5,25	12,16
Рентабельність реалізованої продукції	%	933,49	699,72	726,82	-233,78	27,11
Балансовий прибуток	тис. грн.	-3,2	2,3	-7	-171,88	-404,35
Рентабельність підприємства	%	-8,31	6,32	-20,90	14,63	-27,21
Середньорічна вартість ОЗ	тис. грн.	25,4	25,4	25,4	0,00	0,00
Фондовіддача	грн.	33,89	33,15	37,01	-2,18	11,64
Фондоозброєність	тис.грн./особу	6,35	8,47	8,47	33,33	0,00

Джерело: побудовано автором за матеріалами підприємства

Дані табл. свідчать що, у 2020 році порівняно із 2019 р. дохід зріс на 11,64%, а у 2019 році зменшився на 2,18% в порівнянні з 2018 р. Витрати операційної діяльності у 2020 р. більші на 107,3 тис. грн. (12,78%) аніж у 2019 р. Щодо витрат на оплату праці, то при скороченні персоналу на 1 особу у 2019 р. вони зростали на 1,51%, а у 2020 р. – на 18,36%. Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 7,98% у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., у 2019 р. вона зросла на 26,41% в порівнянні з 2018 р. Середньорічна вартість основних фондів залишилась без змін. Фондовіддача знижується у 2019 р. на 0,74 грн., у звітному році вона зростає на 3,86 грн. Фондоозброєність залишається незмінною у 2019-2020 р.р. – 8,47 тис.грн. на особу.

Планується створити гуртово-роздрібний склад-магазин на базі адміністративно-побутового корпусу для реалізації паперово-картонажних матеріалів.

Для реалізації даного проекту підприємство має потужну матеріально-технічну базу, достатню кількість партнерів, власний транспорт, власні приміщення, кваліфікованих працівників, надійних рекламних партнерів, які вміло проводять рекламну компанію. Планується реконструкція приміщень під магазин для реалізації товарів дрібним гуртом, населенню.

Оскільки, підприємство немає заборгованості з виплати заробітної плати, усі перерахування у фонди соціального страхування здійснюються своєчасно.

ТОВ «Кай-Рос» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність на підставі валютного самофінансування та повного госпрозрахунку.

Вона має право безпосередньо здійснювати експортно-імпортні операції, а також через зовнішньоторгівельні організації згідно чинного законодавства. Виручка в іноземній валюті, після відрахувань державі, надходить в повне розпорядження малого підприємства і вилученню не підлягає.

Аналіз системи управління вимагає комплексного, системного підходу і охоплює буквально всі сфери діяльності організації. Директор повинен приділити увагу не тільки комплексного обстеження функціональних напрямів системи управління та аналізу його результатів, по та аналізу стану та

забезпечення інформаційної безпеки в процесах управління, дослідженню систем охорони праці, аналізу фінансової діяльності підприємства. При системному підході дослідження систем управління важливого значення набуває вивчення характеристик підприємств як системи, тобто характеристик "входу", "процесу" і "виходу". На основі маркетингових досліджень спочатку досліджуються параметри "виходу", тобто продукція (роботи, послуги): що виробляється, з якими показниками якості, витратами, в які терміни, за якою ціною і для кого.

Також був проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. В внутрішньому середовищі було вказано цілі підприємства, завдання, структуру, технологію виробництва, було вказано скільки працівників працює на фірмі, а також з ресурсами з якими зараз працює підприємство.

У зовнішньому середовищі було вказано з якими клієнтами та кав'ярнями. Також у зовнішньому середовищі вказано з якими країнами співпрацює «Кай-Рос» а також які країни співпрацюють. також в таблиці розказано які є конкуренти у фірми, і ще які органи займаються документацією фірми.

## Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Кай- Рос»

Внутрішнє середовище:	Зовнішнє середовище:
<p>Внутрішнє середовище визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації, до яких належать цілі структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.</p> <p><b>Цілі</b> «Кай-Рос» покращити своє положення у галузі, досягти підвищення ефективності виробництва для отримання прибутку шляхом використання новітніх технологій та досвідчених фахівців.</p> <p><b>Структура</b> організації лінійно-функціональна.</p> <p><b>Завдання.</b> Забезпечити інтенсивне використання найновішого обладнання, відмовившись від збиткового застарілого устаткування.</p> <p><b>Технологія виробництва</b> на підприємстві «Кай-Рос» унікальна технологія яка потребує постійний потік бумажі або картону. На підприємстві стоїть 10 станків, кожен з яких виконує свою роботу, наприклад, один фарбує бумажу, другий вибиває заготовки на майбутні стакани.</p> <p><b>Працівники.</b> На даний час на підприємстві працює 42 осіб. Фактор працівники впливає позитивно, бо на підприємстві працюють кваліфіковані кадри.</p> <p><b>Ресурси.</b> Вплив позитивний тому що, приватне підприємство «Кай-Рос» характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.</p>	<p>1. <u>Споживачі.</u> У своїй діяльності товариство орієнтується на забезпечення потреб споживачів, тому воно використовує працю висококваліфікованих спеціалістів, запроваджує новітню технологію виробництва. Вплив фактора є максимально позитивним, оскільки існує тенденція до зростання попиту на продукцію підприємства.</p> <p>2. <u>Постачальниками</u> є підприємства, з якими ТОВ «Кай-Рос» уклало угоду про постачання сировини, комплектуючих та обладнання, а саме (постачальники сировини – це такі країни як Фінляндія, Германія, Польща, Румунія, Молдова. Майбутньому у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва організації планується постачання комплектуючих з Польщі, Німеччини та інших країн. Співпраця з відповідальними, обов'язковими та порядними постачальниками позитивно впливає на результати діяльності ТОВ «Кай-Рос».</p> <p>3. <u>Конкурентом</u> Тов «Кай-Рос» в даній галузі є ТОВ «СUP », у майбутньому після розширення організацією видів діяльності очікується , що новим конкурентом підприємства стане ТОВ «СUP». Загострення конкурентної боротьби на ринку негативно впливає на діяльність підприємства, постійно змушуючи його вживати оперативних заходів, гнучко реагувати на дії конкурентів, а для цього часто не достатньо організаційних ресурсів, позитивний вплив полягає у постійному спонуканні до оновлення продукції і покращення її якості.</p> <p><u>Державні органи</u> влади розробляють, формують і затверджують нормативні документи, які впливають на роботу підприємства. Державна податкова адміністрація контролює діяльність ТОВ «Кай-Рос ». Підприємство керується у своїй діяльності правовими актами, що розробляються та затверджуються місцевими та всеукраїнськими органами державної влади. Необхідно зазначити, що часті перевірки органами державної влади діяльності підприємства, високий рівень корупції у цих органах негативно впливають на діяльність підприємства.</p>

Джерело: побудовано автором за даними підприємства



Отже, можна зробити висновок, що ТЗОВ «Кай-Рос» працює ефективно, не проводячи санацію та реструктуризацію, має свою організаційну та виробничу структуру, має свій персонал, заключає різноманітні документи, має свій пакет установчих документів, на основі яких працює. Має договірні відносини з банківськими установами, періодично бере позики у банку. На підприємстві ведеться загальний облік.

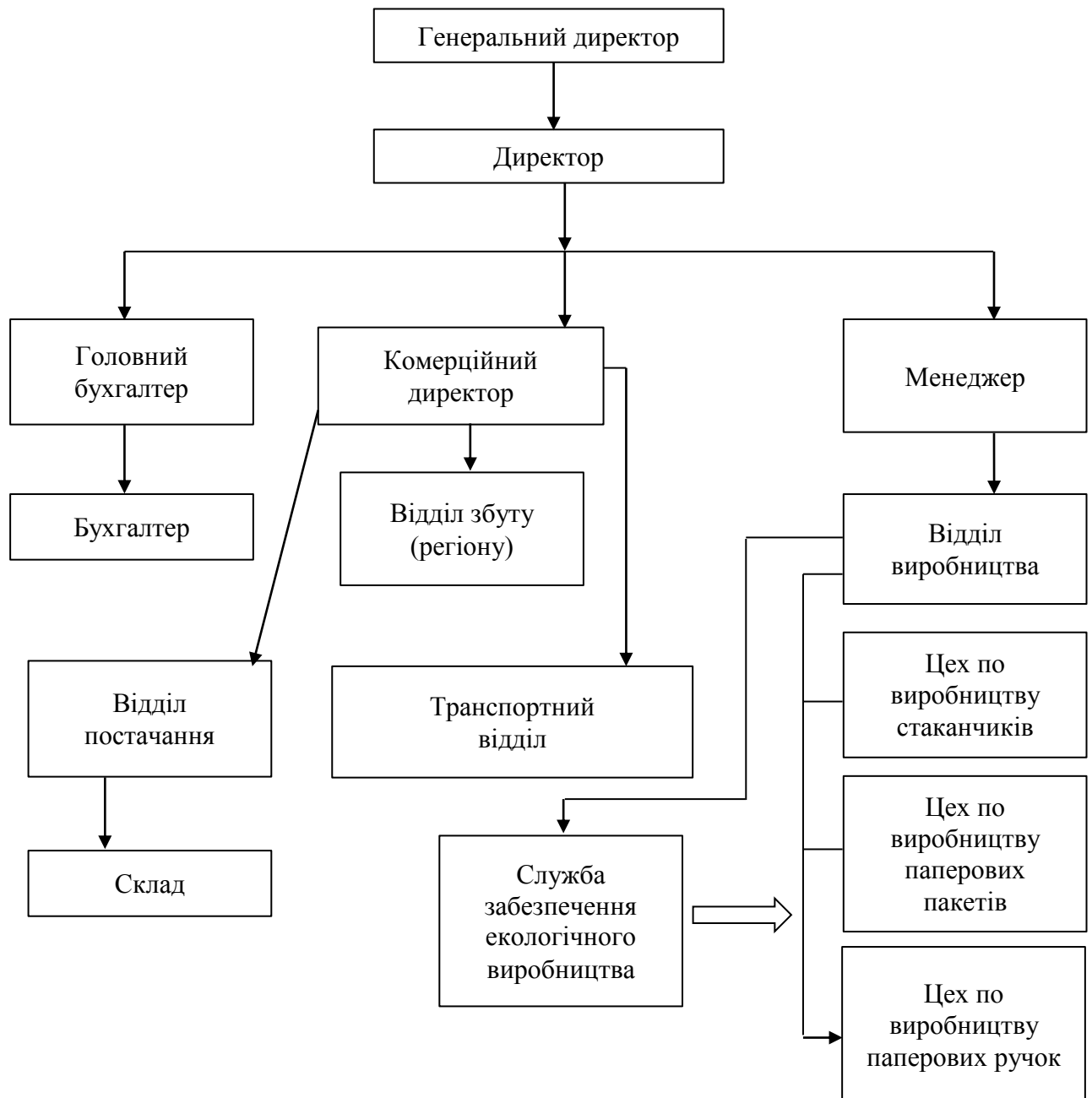
У досягненні ефективного формування витрат на ТЗОВ «Кай-Рос» важливим напрямом може бути система стимулювання працівників за економію витрат. В основу формування підсистеми стимулювання працівників за зниження витрат має бути покладено економічні методи. Необхідно тісно пов'язуватись з плановими завданнями і нормативними вимогами до витрат, які повинні бути сформульовані у бюджетах витрат. Цьому сприяють: розроблення економічно обґрунтованого бізнес-плану і його невід'ємної складової — фінансового плану; контроль і аналіз виконання бізнес-плану, зокрема фінансового плану; вжиття конкретних заходів щодо фінансово-господарської стабілізації.[16]

## **2.2 Аналіз управління персоналом на підприємстві ТОВ «Кай-Рос»**

Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому, сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва - персоналом підприємства. (Додаток А)

Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від приймання до звільнення кадрів: наймання, приймання та відбір персоналу і ділова оцінка персоналу під час приймання, атестації, добору; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація праці й дотримання етики ділових відносин; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління соціальним розвитком кадрів; управління конфліктами та стресами.

Процес управління ТОВ «Кай-Рос» здійснює менеджер, а керівником керує директор. Управлінський персонал підприємства забезпечує виконання внутрішніх управлінських завдань підприємства та забезпечує зовнішні зв'язки з клієнтами, торговими партнерами, конкурентами, банками. ТОВ «Кай-Рос» має лінійну організацію та структуру управління, придатну для малого бізнесу (рис. 2.1)



**Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Кай-Рос»**

побудовано автором

Особливу увагу директор повинен приділити аналізу організаційної структури економічного суб'єкта, що представляє собою систему, в рамках якої планується, здійснюється, контролюється і відстежується його діяльність для досягнення поставлених перед ним цілей.

В основу формування організаційної структури підприємства, головною функцією якої завжди виступає ефективне управління діяльністю підприємства, закладаються основні функції та методи управління.

ТОВ «Кай-Рос» забезпечує своїх працівників всіма соціальними гарантіями та соціальними пакетами страхування. Постійно здійснює нарахування та утримання заробітної плати у соціальні фонди страхування. Підприємство видає премії своїм працівникам до професійних свят, виконання плану та економію матеріалів. Надає разові допомоги.

Підприємство за власний кошт навчає своїх працівників, оплачує курси по підвищенню кваліфікації. Надає відпустки та лікарняні. До понаднормових та робіт у вихідні дні залучає у дуже критичних ситуаціях та оплачує ці години у відповідності із чинним законодавством.

Підприємство має потужну матеріально-технічну базу для ефективного функціонування підприємства. Має свій транспорт, інструменти та склади.

При лінійній структурі управління принцип вищого керівництва є дуже чітким: особа, яка відповідає за кожен підрозділ, несе повну відповідальність і здійснює одноосібну владу над підлеглими, а всі функції управління зосереджені в його руках. До переваг лінійної організаційної структури управління можна віднести:

- єдність розпорядництва, простоту і чіткість підпорядкування;
- повну відповідальність керівництва за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- погодженість дій виконавців;
- одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою

розпоряджень і завдань.

Недоліки цього найпростішого виду структури управління:

- велике інформаційне перенавантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів із підлеглими, вищими і суміжними ланками;
- високі вимоги до керівника, який повинен бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники;
- структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;

Структура негнучка і не дає змоги вирішувати завдання, що залежать від умов функціонування, які постійно змінюються.

На сьогоднішній час управління персоналом є вирішальним фактором для виживання та успіху організації. Тому все більше уваги приділяється тому, як керівники підприємства управляють своїм персоналом.

Ефективне управління персоналом ввійшло в число практичних задач, факторів економічного успіху. Воно покликано забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди одержують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень (рис. 2.2).

Згідно рисунку 2.2 ми бачимо, що підприємство «Кай – Рос» на початку розвитку кар'єрного розвитку навчає персонал. Потім на підприємстві персонал освоюється та приступає до роботи. Далі кожного місяця керівництво проводить оцінку та атестацію кожного робітника. І за цей період кожний робітник має показати себе з кращої сторони виробити найбільше якісної продукції. Після цього керівництво може запропонувати підвищити свою класифікацію



**Рис. 2.1** Складові процесу розвитку персоналу ТОВ «Кай-Рос»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналізуючи технічне оснащення працівників апарату управління обчислювальною та комп'ютерною технікою, можна зробити висновок, що всі працівники забезпечені персональними комп'ютерами, робоче місце робітників знаходиться в одному кабінеті. В загальному на підприємстві присутні належні умови праці, з дотриманням усіх правил техніки безпеки та позитивний психологічний клімат. Один з найважливіших чинників успіху торговельної мережі ТОВ «Кай-Рос» – це її співробітники. Сьогодні на підприємстві працює 42 робітника. Саме завдяки їх зростаючій досвідченості і компетентності компанія займає лідируючі позиції на українському ринку. Успішне функціонування всіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару, забезпечують досвідчені працівники. Люди завжди були найголовнішим капіталом компанії, саме їх успішна кар'єра є причиною нинішнього процвітання «Кай - Рос». Тому

компанія всіляко стимулює свій персонал, як матеріально, так і нематеріально (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Стимули, що застосовуються до виробничого персоналу у  
ТОВ «Кай - Рос»**

<b>Стимули, що застосовуються на підприємстві</b>	<b>ТОВ «Кай - Рос»</b>
Заробітна плата	+
Премії, бонуси	+
Безкоштовне (пільгове харчування для працівників)	+
Відшкодування витрат на проїзд до робочого місця	+
Забезпечення спецодягом	+
Медичне страхування	+
Організація навчання	+
Покращення умов праці (кондиціонування, шумоізоляція)	+
Безкоштовні чай, вода у відділах	+
Організація корпоративних свят (підприємство не фінансує)	+
Привітання з важливими датами (ДН, весілля, народження дитини)	-

Джерело: за матеріалами підприємства

Заробітна плата персоналу «Кай - Рос» складається з окладу та премії. Система бонусів та штрафів є у працівників фірми. За хорошу роботу можуть бонусувати в індивідуальному порядку. В ТОВ «Кай - Рос» окрім премії за виконання плану відділом, працівники отримують премії за виконання плану секції (табл. 2.5). (Додаток В)

Для керівників відділів застосовують такі ж стимулюючі заходи, що й до спеціалістів з виробництва. Відмінними заходами є надання службового транспорту та оплата мобільного зв'язку.

Таблиця 2.5

**Система оплати праці у ТОВ «Кай- Рос»**

Посада	Складові з/п
Директор	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж
Комерційний директор	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж
Менеджер	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж
Головний бухгалтер	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж

Завідувач відділом	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+бонус за виконання плану фірми
Робітник	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+бонус за виконання плану фірми

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

У ТОВ «Кай Рос» вважають, що найбільше співробітника мотивує, коли його зарплата — вища за середню і не відстає від ринку. Цікаві завдання, хороша команда, комфортне місце роботи та атмосфера в колективі також важливі. Все це мотивує приходити на роботу та щодня приносити користь компанії.

Окрім матеріальних, застосовуються ще й не матеріальні методи мотивування персоналу ТОВ «Кай Рос». Після тижня перевиконання роботи співробітникам фірми дають змогу взяти 1 день вихідного для проведення дня з дня особистих справ. А також після успішного виконання роботи в кінці місяця вибирають кращого співробітника видають фінансову надбавку. Не матеріальні стимули істотно впливають на працездатність кожного працівника і колективу в цілому.

Ефективне управління персоналом увійшло в число практичних задач, факторів економічного успіху. Воно покликано забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди одержують задоволення від виконаної роботи і суспільне визнання своїх досягнень.

Отже, що ж таке управління персоналом це тяжка складова яку потрібно зібрати в одне ціле. Знайти своїх однодумці які захочуть розвиватися разом з вами. Отримати високі результати в управлінні підприємством можливо тільки в тому випадку, якщо люди, якими керують, володіють знаннями, вміннями та відповідним настроєм, необхідним для того, щоб їх зусилля були ефективними та результативними.

Коли необхідні люди прийняті на роботу, навчання стає основним фактором, який забезпечує розвиток їх вмінь та навиків, необхідних для якісного виконання роботи. Також потрібно мати свій підхід до використання людських ресурсів та замотивувати свій персонал. Також, щоб утримувати персонал потрібно створити задовільні умови праці та постійно їх підтримувати. [19]



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «КАЙ-РОС»

#### **3.1 Зарубіжний досвід впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві**

Система управління - це впорядкований набір взаємопов'язаних елементів, які мають різні функціональні, працюють автономно, але вони спрямовані на досягнення загальної мети.

Суть управління персоналом полягає в його призначенні, яке формується як ефективність всієї системи підприємства, так і її підсистеми «управління персоналом» на основі оптимізації взаємодії її елементів, координація і замовлення продуктивної діяльності співробітників.

Протистояти несприятливим екологічним факторам і поліпшити ринкові позиції дозволяє стратегія розвитку компанії. У зв'язку з цим необхідно сформувати механізм стратегічного управління персоналом. Розробка та впровадження кадрових стратегій дозволяє краще використовувати людські ресурси в рамках підприємства.

HR виконує багато важливих функцій в організації. Сюди входять підбір персоналу, управління продуктивністю, навчання та розвиток та багато іншого.

Але спочатку визначення. Якщо ми хочемо зрозуміти функції людських ресурсів, нам потрібно зрозуміти, що таке управління людськими ресурсами (HRM).

За словами Сторі (1995), HRM — це особливий підхід до управління зайнятістю, який прагне досягти конкурентної переваги за допомогою стратегічного розгортання високовідданої та здібної робочої сили, використовуючи комплексний набір культурних, структурних та кадрових методів.

Ми розглянемо 12 функцій людських ресурсів і пояснимо, як вони сприяють просуванню організації вперед. Ці функції:



**Рис. 3.1 Функції HRM**

Джерело: побудовано автором за [40]

Управління персоналом як наука впливає на роботу реальних компаній, стаючи власністю людей, що займаються управлінням виробництвом. Сучасні умови підприємств створюють абсолютно нові умови для менеджерів з людських ресурсів, маючи на увазі більш високу інтенсивність їх роботи, здатність до апреаціяції часу, володіють складними організаційно-психологічними якостями, забезпечують творчий підхід. У зв'язку з цим особливо актуальним тає поліпшення якості контенту бізнес-менеджерів на персонал. Однак в Україні ситуація, коли кадровий персонал не приділяє достатньої уваги технологіям розвитку та кадровим призначенням, не є ідеальною. У більшості випадків немає акценту на досягненні соціальної ефективності в управлінні персоналом. Це пов'язано з проблемою в ряді управлінського персоналу на різних підприємствах.

Якщо звернутись до міжнародного досвіду, наприклад, в США, їх працівники вибираються за такими критеріями, як освіта, досвід, психологічна цілісність, командна робота. Американський досвід забезпечує комплаєнс-офіс управлінської діяльності на основі механізму індивідуальної відповідальності, індивідуальної оцінки ефективності, розробки кількісних цілей, які мають короткостроковий характер. Управлінські рішення, як правило, приймаються конкретною особою, яка може бути придатною для їх реалізації.

В Японії ситуація протилежна. Спочатку вивчаються людські здібності, потім їх відбирають на посаду. Також в Японії працівників наймають на тривалу кар'єру перспективного зростання робочих місць, заробітна плата виплачується з урахуванням віку працівника, його трудового стажу, виховні якості і здібності. У цій країні немає традиції поділу на три категорії працівників (кваліфіковані, напівкваліфіковані і некваліфіковані). Всі працівники на момент їхнього працевлаштування не мають кваліфікації. Вони обов'язково вдосконалюють свої навички. Крім того, немає чіткої різниці між технічним персоналом і працівниками. В Японії працівників наймають на довічну роботу, і якщо їх звільняють, або якщо вони звільняються з роботи, у них є дифуз. Знайти роботу в іншій компанії.

Японські фірми не мають жорсткої класифікації заробітної плати з фіксованою ставкою кожна. Обов'язки між людьми явно не розподіляються чітко. Рекомендується виконувати різні види робіт при гнучкій взаємодії між працівниками в залежності від ситуації. Заробіток ґрунтується на індивідуальній оцінці співробітника за багатьма критеріями.

Підвищення заробітної плати з трудовим стажем - одна з основних складових системи. Інші критерії відображають внесок праці, успіху та спритності в освіту та навчання, командну роботу тощо. Велике значення має оцінка безпосереднього керівника.

В Японії заробітна плата виплачується з урахуванням стажу, сімейного стану і т.д., коли працівник приходить після закінчення коледжу, йому виплачують зарплату, коли він одружився, потребує підвищення і підвищення

заробітної плати. Коли народжується дитина, відповідно підвищується зарплата. Навчання в Японії, як правило, проводяться всередині компанії. Одна з важливих цілей – розвиток різних навичок, необхідних конкретній компанії. Щоб працівники могли виконувати широкий спектр виробничих операцій або вони кваліфіковані для вирішення багатьох виробничих, технічних і адміністративних завдань, вони повинні бути знайомі з усіма виробничо-технічними системами підприємства.

Також наприкладі компанії Google основний рецепт її успіху - це мотивація персоналу в компанії Google. Коли у її власників запитують, як їм вдалося за 10 років вийти в світові лідери, як їм вдається ось уже на протязі 15 років демонструвати високі темпи зростання, вони одноставно відповідають - все це зробила мотивація персоналу в компанії Google. Тільки надійна і згуртована команда дозволяє досягти таких висот.

### **Мотивація персоналу в компанії Google.**

Кожен знає, що висока зарплата - найкраща мотивація персоналу. Вона надихає фахівців на нові подвиги і утримує їх в даній компанії. У Google найвищі зарплати в своєму регіоні.

У компанії мотивація персоналу виражається і через різноманітні бонуси.

Це можуть бути не тільки надбавки і премії, але також різні курси, освітні програми та інше. За словами одного з керівників компанії, мотивація персоналу полягає в підтримці всіх сфер життя співробітників: від фізичної до емоційної.

Якщо говорити конкретно, то мотивація персоналу в компанії Google полягає в:

- Підтримки сім'ї - додатковий тиждень відпустки молодим батькам;
- повернення коштів, витрачених на освіту;
- безкоштовний спорткомплекс біля офісу;
- медична допомога прямо в офісі, в тому числі і масаж;
- безкоштовна їжа.

Окрема мотивація персоналу - оформлення офісів. До їх облаштування запрошують кращі уми зі сфери дизайну та архітектури. Характерна риса - безліч живих рослин. У деяких випадках наради можуть проводитися на даху будинків на зручних тапчанах або кріслах - розслаблена і невимушена обстановка є найкращою мотивацією персоналу.

Ще одна цікава і істотна особливість мотивації персоналу компанії - посмертна виплата сім'ї померлого працівника половини розміру його зарплати деякий час. Якщо в сім'ї є неповнолітні діти, кожному з них до досягнення 19 років щомісяця виплачують по 1 тис. Дол.

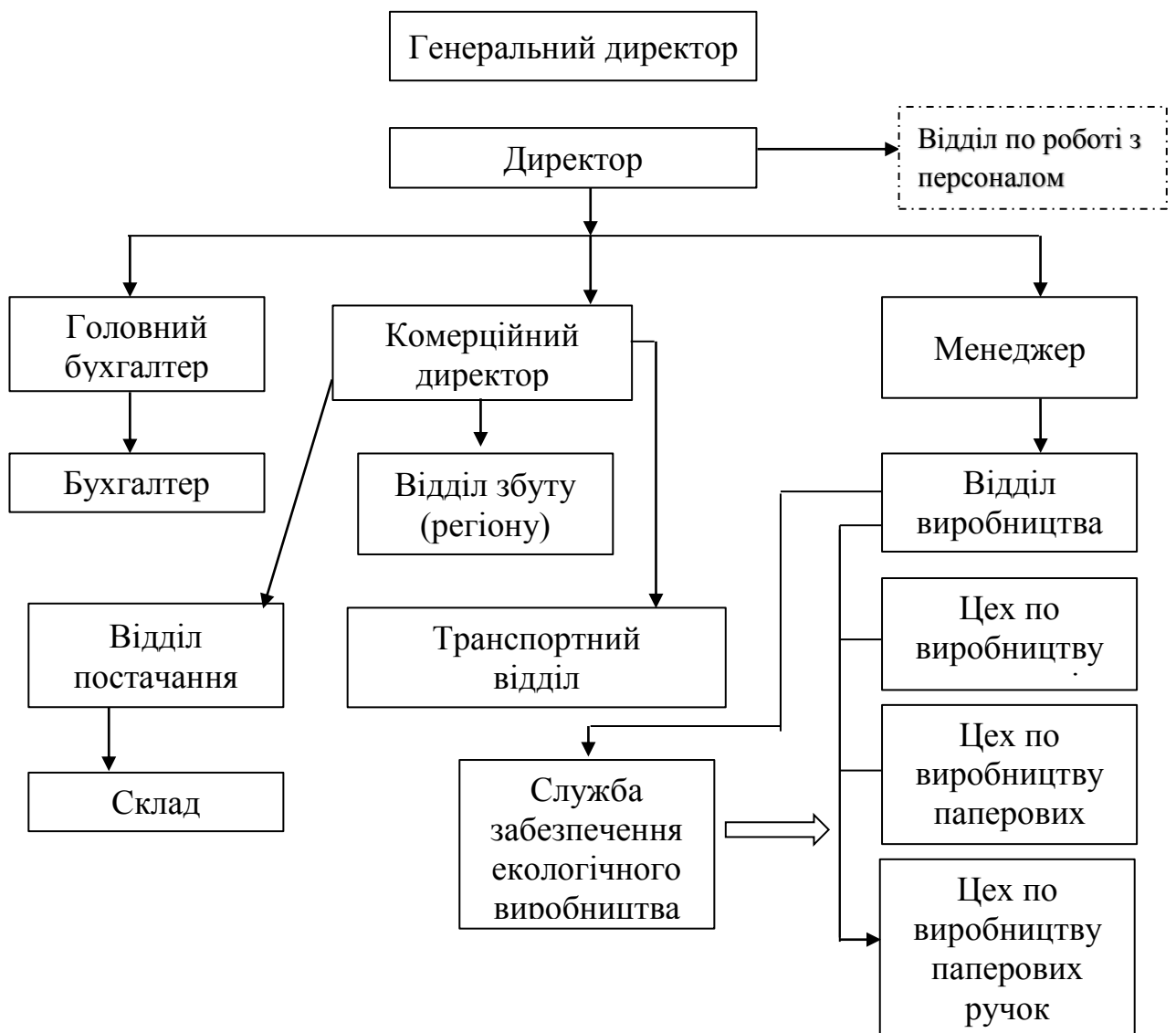
Ось така дивовижна мотивація персоналу в компанії Google дозволяє їй утримуватися на лідируючих позиціях в світі технологій.[14]

### **3.2 Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «КАЙ-РОС»**

Своїми силами підприємство провело дослідження ринку про доцільність створення підприємства, набрало кваліфікований штат працівників.

На підприємство ТОВ «Кай-Рос» було запропоновано розширити організаційну структуру, створивши відділ по роботі з персоналом (рис. 3.2) і ввести у штат менеджера по роботі з персоналом.

Після ведення відділу по роботі з персоналом знизиться навантаженість на директора, бо до цього часу цим займався директор, а також на підприємстві знизиться плинність кадрів. Тепер на підприємстві будуть приймати тільки надійних робітників, які будуть згідні на умови праці і які будуть підходити згідно трудовго договору. Також коли почне працювати відділ по роботі з персоналом збільшиться контроль використання людських ресурсів.



**Рис. 3.2 Оновлена структура управління ТОВ «Кай-Рос»**

Також задля підвищення обсягів виробництва та мотивації ми пропонуємо ввести на підприємство ТОВ «Кай-Рос» **«Метод SCAMPER»** (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг. Після введення цього методу в підприємства появляться нові перспективи коли директор зможе вислухати ідеї своїх робітників.

Також ми пропонуємо ввести технологію «**Тасмний покупець**». Після введеної технології директор може буде знати наскільки швидко та толерантно відносяться робітники до покупців даної продукції.

Підприємство мало велику кількість постачальників, з якими підписувались договори про купівлю – продажу продукції. Але під час оголошення військового стану майже осталася без постачальників підприємство було на грані припинення, але знайшло своїх постачальників в Україні. Таким чином сировина стала трішки дешевшою та скоріше доставляється до фірми, але планується після закінчення військового стану повернутися до звичних їй постачальників.

Також через військовий стан підприємство зупинилося на недовгий період. Та через це понесла невеликі втрати фірма була змушена робітникам заплатити менші заробітні плати, але те що фірма не доплатила робітникам вона доплатить на наступний місяць. Але на теперішній час фірма знову починає набирати обороти після простою. Також фірма під час війни при замовлені послуг ТОВ «Кай-Рос» бере на роботу за контрактом робітників–підрядників на термін виконання замовлення. Оплата праці робітників–підрядників оплачується за твердими ставками, так як контракт є короткостроковим. Таким чином «Кай-Рос» вийшов з кризової ситуації майже на мінімальних оборотах і без сировини.

Зараз «Кай- Рос» успішно допомагає Збройним Силам України постачаючи свою продукцію а також допомагає фінансово відаючи невелику частку фінансів. Також «Кай-Рос» з тих пір як вийшов з кризи розпочав передавати продукти армії України.

Директор персонально заохочує всіх працівників фірми передавати продукти армії, а також різними шляхами їй допомагати.

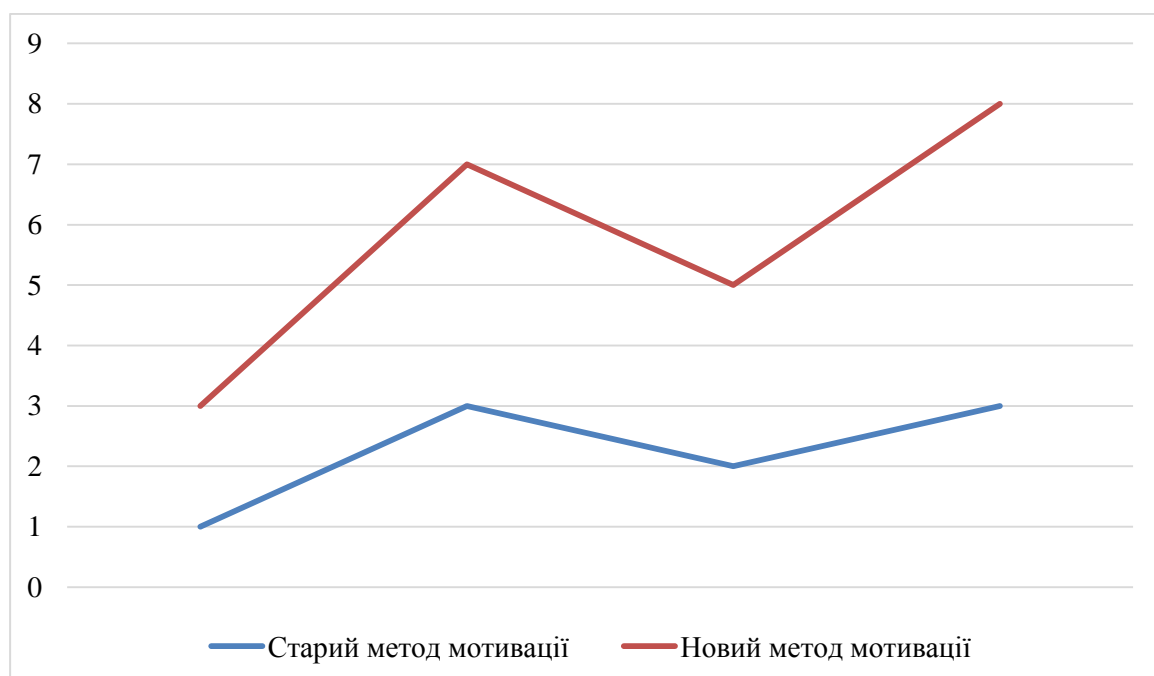
Також «Кай-Росом» було запропоновано ввести технологію **внутрішнього маркетингу**, вона дозволить мотивувати персонал та навчати, підвищувати класифікації персоналу організацію трудових відносин створення умов праці соціальний розвиток та партнерство.

У досягненні ефективного формування витрат на ТОВ «Кай-Рос» важливим напрямом може бути система стимулювання працівників за економію витрат. В основу формування підсистеми стимулювання працівників за зниження витрат має бути покладено економічні методи. Необхідно тісно пов'язуватись з плановими завданнями і нормативними вимогами до витрат, які повинні бути сформульовані у бюджетах витрат.

Ще одною стороною ефективного управління трудовим ресурсами є правильно підібрана система мотивації праці. Важливо зазначити, що мотивація праці є основним важелем підвищення продуктивності праці робітників, тобто стимулом до більш ефективної діяльності на підприємстві.

ТОВ «Кай-Рос» пропонує після щорічної атестації робітників вибрати самого найкращого робітника та запропонує 12-денну оплачену відпустку.

Після такого ведення праця робітників збільшиться в рази і підприємство вийде на новий рівень. Підприємство розпочне більше виробляти продукції, а також збільшиться продаж продукції. Також після такого ведення зацікавленість робітників збільшиться у рази.



**Рис 3.2 Результат впровадження нових методів мотивації**

Джерело: побудовано автором за даними підприємства



Дивлячись на графік ми можемо прийняти рішення що після проведення нових методів мотивацій працівники фірми збільшать свій інтерес до виконання роботи. А також ми пропонуємо посилити режим контролю. Контроль суттєво впливає на поведінку персоналу як того, кого перевіряють, так і того, хто задіяний у цьому процесі. Вплив цей неоднозначний.

Позитивні моменти впливу контролю полягають:

- у зростанні почуття відповідальності персоналу за свою працю;
- за результатами контролю відбувається оцінка співробітників і пов'язані з нею заохочення, покарання, просування по службі (відбувається мотивація до ефективної і сумлінної праці);
- контроль дає змогу знайти резерви підвищення продуктивності праці, знайти кандидатів на майбутнє заняття керівних посад, активізувати раціоналізаторську діяльність робітників, подолати загрози службових конфліктів в колективі.

Контроль персоналу може впливати на робітників негативно:

- призводити до нервозності працівників, які очікують перевірки;
- перевірки змінюють звичайну поведінку персоналу (наприклад, якщо перевірка для робітника має велике значення, то він під час неї демонструє показну ретельність, щоб виділитися на фоні інших).

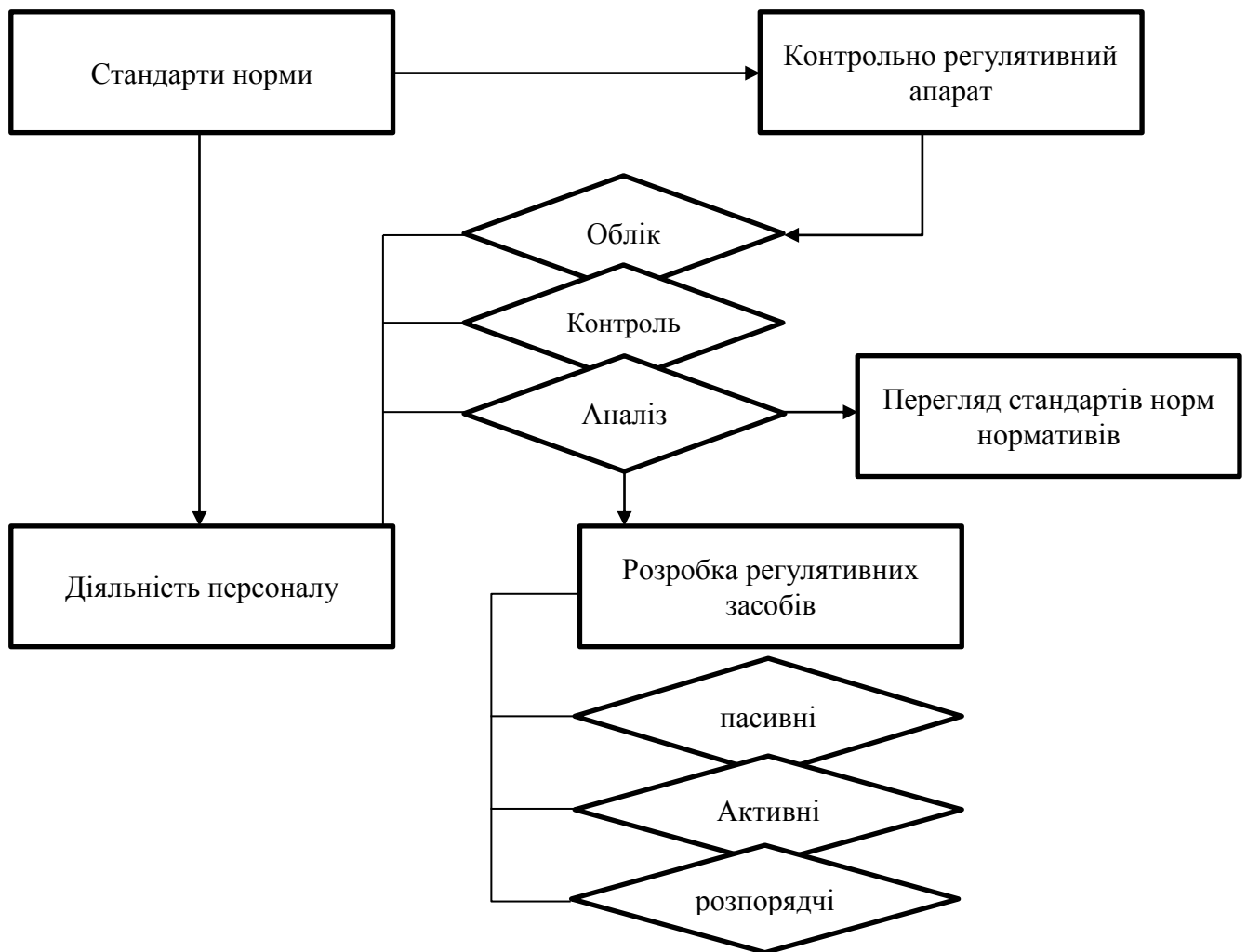
Оскільки підсумки контролю звичайно широко висвітлюються в колективі, багато хто намагається працювати краще для того, щоб прославитися. Іншими словами, додаткова ретельність проявляється тут через честолюбство. Тому систему контролю персоналом необхідно конструювати так, щоб запобігти поведінці, орієнтованій на нього.

По-перше, повинен бути передбачений так званий "захист від хитруна", тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної і сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно бажало б бачити. Чим вище ступінь бюрократизації управління організацією, тим частіше подібна поведінка співробітників має місце і вони більше часу витрачають на обман, ніж на виконання власних обов'язків. Особливо часто це буває, якщо відсутні

чітко визначені нормативи роботи і її результат не проходить ринкову оцінку споживачем.

В умовах швидких змін у зовнішньому середовищі контроль персоналу змінюється за своїм цільовим значенням і трансформується у регулювання.

Відмінність регулювання від звичайного контролю у тому, що за результатами контролю відбувається приведення об'єкту у відповідність до жорсткого стандарту за визначеним алгоритмом дій, а регулювання дає змогу самим робітникам знайти оптимальний шлях до досягнення певного стану об'єкту, у тому числі припустимим є зміна норм і стандартів під впливом змін у середовищі. Схема взаємозв'язку контролю і регулювання наведена на рис. 3.2.



**Рис 3.3 Взаємозв'язок контролю і регулювати діяльності персоналу**

Джерело: побудовано автором за [39]

Персонал постійно має перебувати під пильним спостереженням і регулярно проходити спеціальні перевірки. Такі перевірки можуть проводити фахівці (працівники служби безпеки) або принаймні менеджери з персоналу чи експерти, що працюють за контрактом. Перевірки можуть бути:

- 1) регулярними (проводяться за певним графіком, наприклад, першого числа кожного місяця, 15 числа кожного місяця);
- 2) оперативними (проводяться за змінним графіком несподівано для тих, кого перевіряють, крім того, обов'язково проводяться в разі НП, розголошення інформації або виникнення підозр стосовно конкретних співробітників).

Також ми пропонуємо ввести перевірки персоналу у ТОВ «Кай-Рос»:

– гласна – дотримання інструкції, режиму зберігання, користування і знищення документації та джерел конфіденційної інформації, обліку вхідної/вихідної кореспонденції і та ін.;

– негласна – проводиться таємно від тих, кого перевіряють, працівниками служби безпеки або спеціально залученими для цього особами. Такі перевірки дають змогу отримати необхідний результат, оскільки особа, яку перевіряють, не підозрює про те, що перебуває під контролем, і поводить розкуто й природно.

Отже, налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних підвищення умов ефективності та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у конкурентному середовищі. Спеціально створена система створення персоналу дасть змогу позбавитися від неблагонадійних осіб вже на першому етапі, а в разі успішного проведення попередньої перевірки виявити і вчасно нейтралізувати загрозу безпеці підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

За результатами проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів сучасного управління персоналом діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Управління розуміється як низка заходів щодо ресурсів організації (людських, фінансових, матеріалів та інформації), включаючи планування та прийняття рішень, організацію, керівництво, управління людьми. Метою цих заходів є ефективне та ефективне досягнення кінцевого результату діяльності організації.

Отже, управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

2. Широко поширеним підходом визначення функцій управління персоналом є системний підхід. Система управління персоналом є комплексом цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зростання ефективності продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

3. Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів: 1) діагностика кадрової ситуації; 2) внесення коректив до положень, що діють; 3) підготовка та узгодження проекту технології; 4) затвердження розробленої технології; 5) розповсюдження механізму впровадження заходів; 6) навчання персоналу нової технології; 7) встановлення відповідальних за впровадження технології. Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці;

навчальні персонал технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології.

4. ТОВ «Кай-Рос» є юридичною особою, що взята на облік до податкової адміністрації, має свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензії, володіє відокремленим майном, має свій статут, колективний договір, самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, може бути позивачем та відповідачем в арбітражному суді. Відкриває розрахунковий та інші розрахунки в установах банку, має круглу печатку з власною назвою, штампи, бланки та інші реквізити.

5. ТОВ «Кай-Рос» забезпечує своїх працівників всіма соціальними гарантіями та соціальними пакетами страхування. Постійно здійснює нарахування та утримання заробітної плати у соціальні фонди страхування. Підприємство видає премії своїм працівникам до професійних свят, виконання плану та економію матеріалів. Надає разові допомоги.

Підприємство за власний кошт навчає своїх працівників, оплачує курси по підвищенню кваліфікації. Надає відпустки та лікарняні. До понаднормових та робіт у вихідні дні залучає у дуже критичних ситуаціях та оплачує ці години у відповідності із чинним законодавством.

Підприємство має потужну матеріально-технічну базу для ефективного функціонування підприємства. Має свій транспорт, інструменти та склади.

6. Якщо звернутись до міжнародного досвіду, наприклад, в США, їх працівники вибираються за такими критеріями, як освіта, досвід, психологічна цілісність, командна робота. Американський досвід забезпечує комплаєнс-офіс управлінської діяльності на основі механізму індивідуальної відповідальності, індивідуальної оцінки ефективності, розробки кількісних цілей, які мають короткостроковий характер. Управлінські рішення, як правило, приймаються конкретно особою, яка може бути придатною для їх реалізації.

В Японії ситуація протилежна. Спочатку вивчаються людські здібності, потім їх відбирають на посаду. Також в Японії працівників наймають на тривалу кар'єру перспективного зростання робочих місць, заробітна плата виплачується з урахуванням віку працівника, його трудового стажу, виховні якості і здібності. У цій країні немає традиції поділу на три категорії працівників (кваліфіковані, напівкваліфіковані і некваліфіковані). Всі працівники на момент їхнього працевлаштування не мають кваліфікації. Вони обов'язково вдосконалюють свої навички. Крім того, немає чіткої різниці між технічним персоналом і працівниками. В Японії працівників наймають на довічну роботу, і якщо їх звільняють, або якщо вони звільняються з роботи, у них є дифуз. Знайти роботу в іншій компанії.

7. Для підвищення мотивації та збільшення виробництва пропонуємо ввести на підприємство ТОВ «Кай-Рос» «Метод SCAMPER» (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг. Після введення цього методу в підприємства появляться нові перспективи коли директор зможе вислухати ідеї своїх робітників.

Також ми пропонуємо ввести технологію «Таємний покупець». Після введеної технології директор може буде знати наскільки швидко та толерантно відносяться робітники до покупців даної продукції.

Також було запропоновано застосувати технологію внутрішнього маркетингу у ТОВ «Кай Рос», вона дозволить мотивувати персонал та навчати, підвищувати класифікації персоналу організацію трудових відносин створення умов праці соціальний розвиток та партнерство.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз системи управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/analiz-sistemy-upravleniya-personalom.html>
2. Балабнова Л. В. Управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2011 – 468 с.
3. Блюм М.А. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография. – ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016 – 95 с.
4. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. – С. 306–314.
5. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 239-247.
6. Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72–78.
7. Вергун В.А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету. С. 96–100.
8. Віділ по роботі з персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://eefund.org.ua/node/449?fbclid=IwAR0wCNONTMyORU4LJO8rNrobY1oDW4cl6037WAT1RN8\\_Zb9Tse6hgkyecas](https://eefund.org.ua/node/449?fbclid=IwAR0wCNONTMyORU4LJO8rNrobY1oDW4cl6037WAT1RN8_Zb9Tse6hgkyecas)
9. Вітчизняний та зарубіжний досвід [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19184/1/629-631.pdf>
10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. – 528 с.
11. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу, Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17, с. 556 – 561, 2017.

12. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : [затверджено Верховною Радою України від 16.01.2003 № 436-IV]. – Режим доступу:

13. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик. – К. : Ліра-К, 2014. – 428 с.

14. Закордонний досвід управління персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://appleinsider.ru/apple-v-licax/chem-apple-motiviruet-svoix-sotrudnikov.html#podderzhkoj\\_semejnyx\\_cennostej](https://appleinsider.ru/apple-v-licax/chem-apple-motiviruet-svoix-sotrudnikov.html#podderzhkoj_semejnyx_cennostej)

15. Іноваційні методи управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>

16. Контроль персоналу в процесі трудової діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/21676/ekonomika/kontrol\\_personalu\\_protsezi\\_trudovoyi\\_diyalnosti](https://stud.com.ua/21676/ekonomika/kontrol_personalu_protsezi_trudovoyi_diyalnosti)

17. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. – 2018. – Вип.14. – С.448–456.

18. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

19. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

20. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.



22. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. "Менеджмент" / Д. Т. Бікулов [та ін.]; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2017. 359 с.

23. Методи управління в організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14627/>

24. Особливості впровадження сучасних технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_113\\_ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf)

25. Осовська Г.В., Осовська О.А. Управління персоналом: дослідження, оцінка, навчання : [підручник для бакалаврів] / Г.В. Осовська, О.А. Осовська. – К. : Кондор, 2011. – 561 с.

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

27. Пригожин О.І. Управлінські нововведення: непізнані ресурси // Управління персоналом. – 2003. – № 1. С. 78–94

28. Рінгач, О. Л. Чинники та ризики мотивації трудової діяльності персоналу / О. Л. Рінгач // Вісник євразійської науки, 2020. - №2. – С. 65–68.

29. Системи управління персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/48963/menedzhment/funktsiyi\\_faktori\\_funktsionuvannya\\_sistemi\\_upravlinnya\\_personalom](https://stud.com.ua/48963/menedzhment/funktsiyi_faktori_funktsionuvannya_sistemi_upravlinnya_personalom)

30. Список ФОП України Довідник компаній та ФОП України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://workinfo.com.ua>

31. Технології підбіра персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii\\_podbora\\_personala](http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala).

32. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.

33. Удосконалення системи управління персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://studcon.org/udoskonalennya-systemy-upravlinnya-personalom-pidpryyemstva?page=2>
34. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. Навчальний посібник. - Київ, 2009.
35. Хохлова Т. Хедхантинг: ексклюзивна технологія підбору суперкадрів / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управління персоналом. – 2007. – № 17 (171). – С. 35–40.
36. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. К.: МАУП, 2011. 112 с.
37. Шербликіна І.О. Основи менеджменту: Навч. Посібник для студентів вищих навчальних закладів. – ВБ «ММД», 2015.
38. Щокін Г.В. Теорія и практика управління персоналом. К.: МАУП, 2003. 280 с.
39. Контроль працівників [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
[https://pidru4niki.com/85110/menedzhment/kontrol\\_rezultativ\\_roboti\\_personalu](https://pidru4niki.com/85110/menedzhment/kontrol_rezultativ_roboti_personalu)
40. Дашко І.М. Розвиток іноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання
41. Armstrong M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice. (11th edn.). Kogan Page, London and Philadelphia
42. Davies H. Innovations in HR managementhttps [Електронний ресурс] / Н. Davies. — Режим доступу:  
[www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations\\_in\\_hr\\_management](http://www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations_in_hr_management).

# Додатки

## Додаток А

## Фактична (раціональна) чисельність і функції посадових осіб в Тов «Кай-Рос»

Посада	Чисельність (чол)		Функції (види діяльності працівників)	Відповідальність і повноваження
	Факт.	Рац.		
1	2	3	4	5
Гене- ральний директор	1	1	Здійснює загальне керівництво товариством. Визначає стратегію, тактику та політику організації.	Відповідає за діяльністю організації в цілому і за виконання поставлених завдань і цілей.
Викона- вчий директор	1	1	Організовує участь підпорядкованих йому служб та структурних підрозділів, організації зберігання та збуту готової продукції	Відповідає перед генеральним директором за контроль за реалізацією продукції, за додержанням дисципліни під час виконання завдань та зобов'язань
Комер- ційний директор	1	1	Здійснює управління управління фінансовими потоками бізнесу, веде фінансове планування та звітність. Визначає фінансову політику, розробляє і здійснює заходи щодо забезпечення її фінансової стійкості.	Несе відповідальність за: якість і своєчасність виконання покладених на нього посадовою інструкцією обов'язків; нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства; роботу підпорядкованих підрозділів; дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку; дотримання інструкцій і вимог з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.
Головний бухгалтер і бухга- лтерія	2	2	Організація, керівництво і контроль за станом бухгалтерського обліку та звітності у всіх підрозділах підприємства.	Відповідає за неправильне ведення бухгалтерського обліку, порушення порядку списання з бухгалтерських балансів нестач, дебіторської заборгованості та інших витрат; складання недостовірної бухгалтерської звітності; за порушення термінів подання бухгалтерських звітів
Менеджер	1	1	Дослідження клієнтської бази а також дослідження ринку та попиту продукції на ньому .	Займається постачанням сировини а також продажом готового товару

Робітники цеху	29	50	Робоча сила на підприємстві. За допомогою них підприємство отримує прибуток і успішно функціонує.	Займаються усюю ритинною на підприємстві. Відповідають за обладнання, стан робочого місця та інш. Немало важливі фактори
Відділ збуту	4	9	Проведення маркетингових досліджень, формування і розширення господарських зв'язків зі споживачами, проведення аналізу попиту покупців, ступеня задоволення потреб вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонуються, моніторинг конкурентів; Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії, програм із формування попиту і стимулювання збуту;	За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
Служба екологічного забезпечення	5	10	Проведення постійних аналізів цехів також їхніх виробів на екологічність тобто щоб не було хімікатів у продукції, інфекцій і так далі.	Відповідають за здоров'я споживачів щоб коли споживач пив напої з цього стаканчика у нього не було ніяких незручностей.
Всього	57	94		

**Результати розрахунків заробітної плати (фактичної) в Тов «Кай-Рос»**

№	Підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Премії	Вислуга років	Надбавка за напруженість	Місячний фонд заробітної плати
1	Дирекція	Генеральний директор	1	30 000	10000	6 325	-	46 325
		Виконавчий директор	1	20 000	7500	3 960	-	31 460
		Комерційний директор	1	20 000	7500	3 960	-	31 460
	<b>Разом</b>						-	109 000
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	2	15 000	6000	1 540		45 800
		Бухгалтер	2	12 000	-	-	1 625	27 250
	<b>Разом</b>							73 050
3	Виробничі цехи*	Робітники цеху*	50	8 000	2 200	-	1 500	585 000
		Керівник цеху*	4	10 000	3 625	935		58 200
4	Служба забезпечення екологічного виробництва*	Фахівці служби*	3	9 000	4 000	800		41 400
	<b>Разом</b>							684 200
5	Відділ збуту	Маркетологи	2	12 350	3 625	-	700	33 350
		Менеджер по продажам	4	12 250	4 125	-	1 500	67 100
	<b>Разом</b>							100 450
	<b>Середня заробітна плата</b>							13 805
Разом по штатному розпису			70					966 000

## Результати розрахунків заробітної плати (раціональної) в ТОВ «Кай-Рос»

№	Підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Премії	Вислуга років	Надбавка за напруженість	Місячний фонд заробітної плати
1	Дирекція	Генеральний директор	1	30 000	10000	6 325	-	46 325
		Виконавчий директор	1	20 000	7500	3 960	-	31 460
		Комерційний директор	1	20 000	7500	3 960	-	31 460
	<b>Разом</b>						-	109 000
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	2	15 000	6000	1 540		45 800
		Бухгалтер	2	12 000	-	-	1 625	27 250
	<b>Разом</b>							73 050
3	Виробничі цехи*	Робітники цеху*	50	8 000	2 200	-	1 500	585 000
		Керівник цеху*	4	10 000	3 625	935		58 200
4	Служба забезпечення екологічного виробництва	Фахівці служби*	3	9 000	4 000	800		41 400
	<b>Разом</b>							684 200
5	Відділ збуту	Маркетологи	2	12 350	3 625	-	700	33 350
		Менеджер по продажам	4	12 250	4 125	-	1 500	67 100
6	Відділ по роботі з персоналом	Менеджер по роботі з персоналом	1	13000	2000		1500	16 500
	<b>Разом</b>							116 950
	<b>Середня заробітна плата</b>							13 805
Разом по штатному розпису			70					982 500

