

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА  
ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Гладун Марина Валеріївна**

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього рівня магістр

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор кафедри бізнес-  
економіки та адміністрування

\_\_\_\_\_ О.В. ПРОКОПЕНКО  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Виконавець  
здобувач вищої освіти 562 групи  
\_\_\_\_\_ М.В. ГЛАДУН

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Сутність кадрового потенціалу організації та його формування .....	5
1.2. Створення організаційної структури управління та організаційних підрозділів .....	8
1.3. Фактори впливу на управління персоналом в сучасних умовах ведення бізнесу.....	22
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «КЕРАМЕЙЯ».....	27
2.1. Виникнення та основні напрями діяльності ТОВ «Керамейя».....	27
2.2. Аналіз трудового потенціалу підприємства.....	38
2.3. Організаційна структура товариства Керамейя та екологічні аспекти .....	42
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	54
3.1. Рівень функціональності організаційної структури підприємства.....	54
3.2. Аналіз форм і методів навчання персоналу.....	62
3.3. Системи оцінки і формування мотивації персоналу.....	67
3.4. Оптимізація управління персоналом на основі використання різних форм адаптації .....	78
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	101

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Напрямки соціально-економічних змін, що відбуваються в українському суспільстві, дозволили усвідомити і оцінити перелік питань, що стоять перед працівниками кадрових служб організацій. Без людей немає організації. Без кваліфікованого персоналу ні одна організація не зможе ефективно функціонувати. Безсумнівно, управління персоналом є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління. Під персоналом розуміють сукупність усіх людських ресурсів, які працюють в організації.

Будь-яка організація створюється для реалізації конкретної мети і потребує ефективного управління. Знайти та сформулювати правильні зв'язки між цілями організації і людьми, дозволить вирішити багато проблем, у тому числі і проблему реалізації соціальної політики в організації. Зазначена тема є безумовно актуальною та вимагає дослідження.

Управління персоналом включає в себе наступні складові:

1. Формування кадрового потенціалу: розробка плану майбутніх потреб у кадрах.
2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів на всіх посадах.
3. Відбір: оцінку кандидатів на робочі місця і відбір кращих.
4. Формування: змісту посадових обов'язків, розміру заробітної плати та пільг.
5. Профорієнтація й адаптація: вступ робітників в організацію і її підрозділи та розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній отримає достойну оцінку.
6. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності працівника.
7. Підвищення, перевід, звільнення: розробка механізму переведення працівників на інші посади або ділянки роботи, та припинення договору найму.

8. Підготовка керівних кадрів, та механізму просування по службі: розробка програм для розвитку здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

**Мета** магістерської роботи полягає в аналізі підходів по формуванню кадрового потенціалу на підприємстві та розробці заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом на основі реалізації елементів соціальної політики.

Відповідно до мети магістерської роботи поставлені такі **завдання**:

- провести аналіз формування кадрового потенціалу на підприємстві;
- проаналізувати механізми управління персоналом в сучасних умовах ведення бізнесу;
- дослідити ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Керамейя».

**Об'єктом дослідження** є формування персоналу в сучасних умовах розвитку бізнесу на ТОВ «Керамейя».

**Предметом дослідження** є аналіз основ формування кадрового потенціалу підприємства та ефективність його управління на ТОВ «Керамейя».

**Методи дослідження.** Методологічною основою магістерської роботи є комплекс загальнонаукових (історичного, компаративного, аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння й аналогії тощо) і спеціальних методів. Так рівень функціональності організаційної структури досліджувався за допомогою статистичних методів дослідження. Аналітичні методи дослідження використовувалися для характеристики трудового потенціалу підприємства та аналізу форм і методів навчання персоналу. Метод моделювання був використаний для оптимізації управління персоналом на основі використання різних форм адаптації.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основні наукові результати магістерської роботи полягають у тому, що:

удосконалено:

- рівень функціональності організаційної структури підприємства;
- управління персоналом на основі використання різних форм адаптації.

дістали подальшого розвитку:

- понятійний апарат змісту та сутності кадрового потенціалу організації;
- науково-теоретичні засади основних аспектів формування потенціалу підприємства;
- організаційна структура товариства «Керамейя».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що отримані результати дозволяють покращити управління персоналом в сучасних умовах ведення бізнесу.

Отримані в магістерській роботі практичні результати можуть бути використані в удосконаленні системи управління персоналом та оптимізувати діяльність підприємницьких суб'єктів господарювання. Робота апробована в статті «Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств» фахового видання «Економіка та суспільство» Випуск № 55/2023 (рекомендовано до поширення в мережі інтернет Вченою радою наукового відділу економічних досліджень Видавничого дому «Гельветика» 26.09.2023 р., протокол № 9).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань). Робота містить 23 таблиці, 20 рисунків, 7 додатків список використаних джерел включає 45 найменування, загальний обсяг складає 89 сторінок, з них основного тексту 83 сторінки.

**Ключові слова:** система управління, організаційна структура, рівень функціональності, трудовий потенціал, мотивація персоналу, форми адаптації, сучасні умови ведення бізнесу, навчання персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1 Сутність кадрового потенціалу організації та його формування

Формування кадрового потенціалу визначається як «процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу на відповідні посади у відповідний час» [22]. За іншим визначенням [23], формування кадрового потенціалу – це «система підбору кваліфікованих кадрів, при використанні внутрішніх і зовнішніх джерел, метою якої є забезпечення потреб організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки». Вичизняні фахівці в сфері формування кадрового потенціалу використовують наступну тезу – «формування кадрового потенціалу – діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного його розвитку, формуванню ефективної професійно-кваліфікованої його структури, визначенню потреб та контролю за використанням» [33].

Процес формування кадрового потенціалу організації включає в себе три етапи [2,15] (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Формування кадрового потенціалу

Етапи формування		
1. Оцінка трудових ресурсів в організації	⇒	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 33%;">2. Оцінка майбутніх потреб</div> <div style="width: 10%; text-align: center;">⇒</div> <div style="width: 57%;">3. Розробка програми реалізації соціальної політики для задоволення майбутніх потреб</div> </div>

1. Оцінка трудових ресурсів в організації.
2. Оцінка майбутніх потреб.
3. Розробка ефективної програми реалізації соціальної політики для реалізації майбутніх потреб працюючих.

Оцінку кадрового потенціалу в чинній організації логічно почати з оцінки його наявності. А для цього керівництво має знати, скільки часу працівник витрачає на виконання кожної операції, яка потребує реалізації конкретної мети. Крім цього, керівництво повинно вміти оцінити і якість праці своїх працівників.

Наступним етапом формування кадрового потенціалу є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації як поточних так і перспективних цілей організації. Природно, що при великих організаційних змінах, наприклад, при створенні нової організації, оцінка майбутньої потреби в робочій силі представляє собою складну задачу. Для цього необхідно оцінити зовнішній ринок праці, майбутні потреби організації в трудових ресурсах та розробити відповідну програму.

Що стосується програми реалізації соціальної політики, то вона повинна включати перелік заходів та графік найму, підготовки та просування працівників, потрібних для реалізації цілей організації.

Для того щоб відібрати найкращих працівників, необхідно в деталях знати, яку роботу вони повинні виконувати і які особистісні та громадські характеристики цих робіт. Це можна забезпечити за допомогою аналізу змісту майбутньої роботи, який є основою формування кадрового потенціалу організації. Всебічна оцінка всіх спеціальностей створює надійне підґрунтя для прийняття майбутніх рішень про наймі, відборі, формуванні фонду оплати праці, оцінки діяльності та підвищення на посаді.

Існує кілька методів аналізу змісту роботи [13]. Один з них полягає в спостереженні за працівником і формальному визначенні та реєстрації усіх виконуваних ним завдань і дій. Інший метод передбачає збір такої інформації за допомогою співбесіди з працівником або його безпосереднім начальником. Третій метод полягає в тому, що працівник заповнює анкету де дає опис не тільки своєї роботи, а і перелік відповідних вимог до неї. Інформація, яка буде отримана при аналізі змісту роботи, є основою для заходів по формуванню кадрового потенціалу організації. На її основі створюється

**посадова інструкція**, яка представляє собою перелік обов'язків та прав працівника, та наявності у нього необхідних знань і навичок.

Мета набору полягає не тільки в забезпеченні організації необхідною кількістю кваліфікованих працівників, а і в створенні необхідного резерву на відповідні посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. При цьому повинні враховуватися такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення в зв'язку з закінченням терміну договору найму, або розширення сфери діяльності організації. Набір, як правило, ведуть із використанням зовнішніх і внутрішніх джерел найму [35].

До засобів зовнішнього набору (табл. 1.2) відносять: використання засобів масової інформації та спеціалізованих видань, звернення до агенцій з працевлаштування і до фірм, що професійно цим займаються.

Таблиця 1.2

## Оцінка використання засобів зовнішнього набору

ПОШУК ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ		ОЦІНКА ВИТРАТ		ОЦІНКА ТЕРМІНУ НАБОРУ	
	Ефективно	Мало-ефективно	Дорого	Дешево	Довго	Швидко
Публікують оголошення в засобах публікацій	62	38	29	71	25	75
Шукають інформацію в засобах публікацій	62	39	13	87	24	76
Дають оголошення на радіо	50	50	40	60	30	70
Надають інформацію на телебаченні	65	35	73	27	45	55

Популярним методом набору є розсилання інформації про нові вакансії із запрошенням кваліфікованих працівників. Деякі організації практикують повідомлення всіх своїх службовців про будь-які вакансії, що відкривається, що дає їм можливість подати заяви до того як будуть аналізуватися заяви кандидатів не з організації.



Рекомендації фахівців, які займаються підбором кадрів для організацій, є найбільш ефективними, швидкими в часі та більш дешевими. Але треба пам'ятати, що така форма набору має свої обмеження.

Більшість організацій воліють проводити набір працівників в основному усередині своєї організації, тобто із внутрішніх джерел оскільки це обходиться організації ще дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує психологічний клімат і підсилює прихильність працівників до фірми. Відповідно до теорії очікувань в питаннях мотивації існує теза, що працівники вірять в існування залежності їх службового росту від ефективності і якості роботи, а тому вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці.

Звертає на себе увагу також низька оцінка ефективності роботи з Державною службою зайнятості. Можливо, це відбувається тому, що ця служба, в першу чергу, орієнтована на обслуговування великих підприємств, а не на запити ринку.

Безумовним лідером по забезпеченню ринку праці високоефективними співробітниками, не обтяженими комплексом «робітника і службовця організації», є навчальні заклади оскільки така співпраця не вимагає суттєвих фінансових витрат, але, в той же час, потребує значних витрат в часі, які можна суттєво знизити, залучаючи майбутніх кандидатів на вакансію ще на стадії їх навчання у навчальному закладі.

## **1.2. Створення організаційної структури управління та організаційних підрозділів**

Організаційна структура (табл. 1.3) формується відповідно до довгострокової конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації та контролю підрозділів компанії та їх працівників. Першим кроком у формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або відділи.

Другим етапом формування організаційної структури є визначення кількості підрозділів, що входять до складу структури. Для цього необхідно зробити такі розрахунки [4]:

1. Визначити кількість робочих місць для кожного підрозділу. Обчислити дані загальної складності виконаної роботи в підрозділі за встановлений проміжок часу (рік, квартал, місяць). У той же час для виробничих підрозділів використовуються методи аналізу та розрахунку, що дає можливість точно визначити загальну складність роботи відповідно до

Таблиця 1.3.

Значення терміну «Організаційна структура управління»

№	Автор	Трактування терміна
Організаційна структура управління як система елементів для досягнення певних цілей		
1	Т. Акимова [1]	Впорядкований набір стабільних взаємопов'язаних елементів може забезпечити функціонування та розвиток всієї організації.
2	І. Борисенко Н. Дикань [9]	Склад, взаємозв'язок та належність організаційних підрозділів управління, які виконують різні управлінські функції організації.
3	В. Золотов, Н. Федорова [15]	Впорядкований взаємопов'язаний та взаємозалежний набір елементів, склад, взаємне розташування та стабільність взаємозв'язків системи управління забезпечують її загальну цілеспрямовану функцію та розвиток.
4	К. Козлова [20]	За допомогою інформації створюється соціальна система, що складається з взаємокоординованих та взаємопов'язаних незалежних підрозділів управління та різних посад, що виконують функції управління. Зв'язок та економічні стимули для досягнення встановлених цілей.
5	Н. Мартиненко [24]	Система управлінських завдань, розподілена між взаємопов'язаними рівнями та відділами, Рішення можуть забезпечити досягнення корпоративних цілей.
6	Б. Мільнер [26]	Динамічне формальне та неформальне розподілення завдань, повноважень та відповідальності.
Організаційна структура управління як форма взаємодії між елементами управління		
7	В. Веснін [7]	Впорядкований набір взаємопов'язаних одиниць, що з'являються при розподілі праці
8	Н. Дикань, І. Борисенко [9]	Категорія управління організацією, що відображає управлінські відносини, - це єдність рівня управління, ланок та відносин.
9	Л. Дідковська [11]	Один з елементів механізму управління, що відображає виробничо-господарський процес Характер відповідає типу розвитку підприємства.

10	О. Кузьмін, О.Мельник [22]	Впорядкована група підрозділів, що формують рівень управління, їх взаємозв'язок, який забезпечує управління організацією.
11	Л. Скібіцька, О. Скібіцький [36]	Форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та належність її елементів.

часу та річного навантаження кожної технічної операції. Для функціональних підрозділів з творчою та індивідуальною роботою розраховують середню вартість праці на основі фотографій робочого часу або миттєвих спостережень або використовують їх для проектування кількості робочих місць на основі досвіду подібних компаній.

2. З урахуванням нормованого робочого часу встановлено ефективні фонди для розрахунку робочого часу працівника одночасно за попередній робочий момент.

3. Кількість робочих місць (службовців), необхідних для кожної операції технічного процесу, зазвичай ділиться на загальну складність визначеного навантаження, поділену на ефективний робочий час працівника. Результат показує загальну кількість працівників, яких буде працевлаштовано у відділ, робота яких повинна бути скоординована для досягнення мети.

4. Обчислення кількості найкращих керівників та визначення їх ієрархічної структури. Якщо у керівника багато підлеглих, то він не зможе ефективно виконувати свої функції, якщо кількість підлеглих невелика, це збільшить рівень керованості та вплине на його концентрацію дій. Для визначення оптимальної кількості підлеглих доцільно використовувати критерії контролю [5].

Норма управління – кількість дозволених виконавців, про які повідомляється менеджеру. Щоб визначити, що його можна використовувати в якості дослідницьких та статистичних методів (порівняно з людьми в подібних підрозділах, які займаються подібними робочими навантаженнями) та розрахунків та аналізу, ці методи повинні враховувати характер роботи, обсяг інформації, час, кількість взаємозв'язків, мову тощо.

Кількість підлеглих, яку оцінює керівник, не є догматичною. Навіть усередині компанії це може бути інакше [12,19].

З урахуванням вищезазначених факторів висуваються наступні пропозиції [8]: Стандарт керованості для:

- менеджерів високого рівня – 3 – 6;
- менеджерів середнього рівня – від 7 до 15 осіб;
- нижчих рівнів – 20 – 35 виконавці.

Слід пам'ятати, що певні економічні умови можуть перешкоджати дотриманню цих правил. У цьому випадку рекомендується ввести посаду агентства. Досвід показує, що з об'єктивних причин, якщо навантаження наглядача в 1,5 рази перевищує рекомендований стандарт, ефективність роботи зростатиме із запровадженням посади агенції та передачею деяких повноважень та відповідальності [13].

В економічній літературі можна знайти велику кількість назв типів дорганізацій. Серед усього різноманіття організаційної структури управління є дві великі групи, які дуже чітко виділяються. Це ієрархічні та адаптивні організаційні структури.

1. Ієрархічна організаційна структура (іноді її називають: офіційна, механічна, бюрократична, класична, традиційна) характеризується твердим рівнем влади на підприємстві, формалізованими правилами та процедурами централізованого прийняття рішень та вузьким обсягом відповідальності. Є багато змін в ієрархічній структурі управління (рис. 1.1.).

Відповідно до принципів, встановлених на початку ХХ століття, виникли різні ієрархічні структури управління. Основна увага приділяється поділу праці на окремі функції [19]. Основна організаційна структура відображає дворівневий розподіл, який може існувати лише в малому бізнесі. За такої структури в організації існують верхні рівні (менеджери) і нижчі рівні (виконавці).

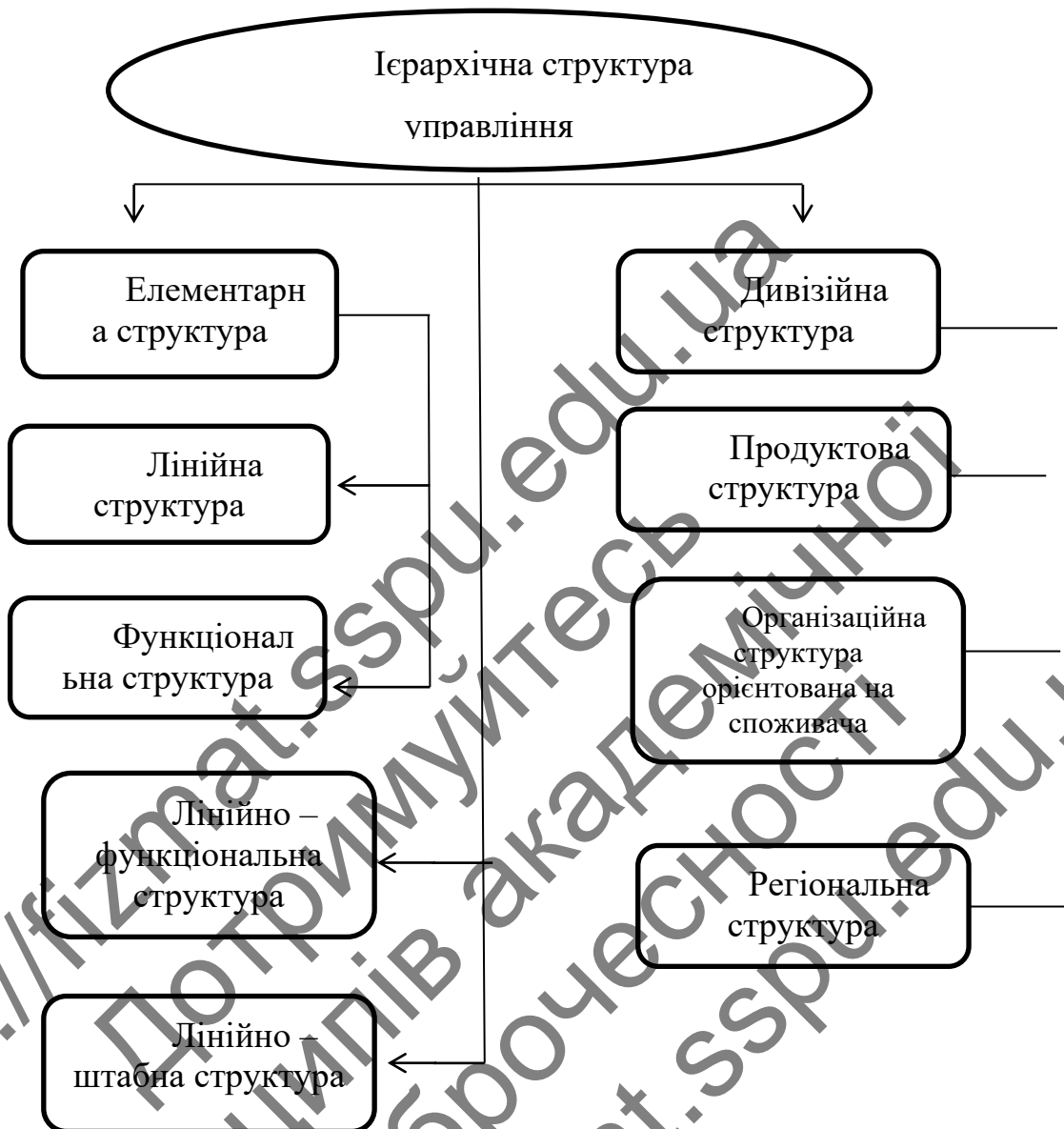


Рисунок 1.1. Класифікація ієрархічної структури управління

Базова структура включає лінійну та функціональну організацію та структуру управління. Такі типи конструкцій є незалежними і не будуть використовуватися жодним великим підприємством [32].

**Лінійна структура управління** (рис. 1.2) має дуже простий характер: основним принципом є вертикальна ієрархічна структура, тобто підпорядковані відносини управління знизу вгору.

К – генеральний керівник;

Л – лінійний керівник;

В – виконавець

В рамках лінійної структури управління принцип одноосібного керівництва був реалізований дуже чітко: кожний відділ очолює керівник з усіма повноваженнями, і ці керівники індивідуально керують своїми підлеглими та централізують усі функції управління в його руках. Керівник відділу нижчого рівня безпосередньо підпорядковується керівнику відділу управління вищого рівня (вищої установи) не має права обходити свого безпосереднього керівника та видавати розпорядження виконавцю [38].

**Перевагами** лінійного управлінського типу організаційної структури є: чіткі взаємозв'язки, чіткі команди, ефективна підготовка та реалізація управлінських рішень та надійний контроль.

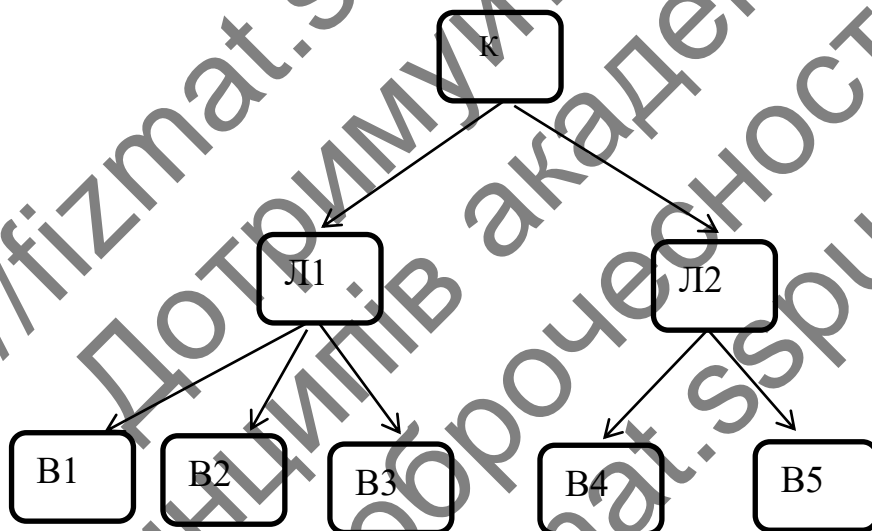


Рисунок 1.2. Лінійна структура управління бізнесом.

**Недоліком** є те, що керівник має великий обсяг інформації, великий обсяг файлів, занадто багато контактів з підлеглими та високий рівень співвідношення; високі вимоги до керівника; лише адаптація операції та поточне завдання; відсутність гнучкості; несумісний із сучасними вимогами до зростання.

Як правило, лінійна організаційна структура управління використовується лише на нижчих рівнях виробництва та на ранніх стадіях малого бізнесу [41].

Функціональна структура управління характеризується створенням структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені конкретні завдання та обов'язки (рис. 1.3).

Тому з точки зору цієї структури кожен орган управління та виконавець спеціалізується на певних видах управлінської діяльності (функцій). Створюються експертні пристрої, які відповідають лише за певні галузі роботи.

Функціональна структура управління базується на принципі загального управління: це обов'язкова вимога до функціональних підрозділів виконувати вказівки в межах своїх повноважень [35].

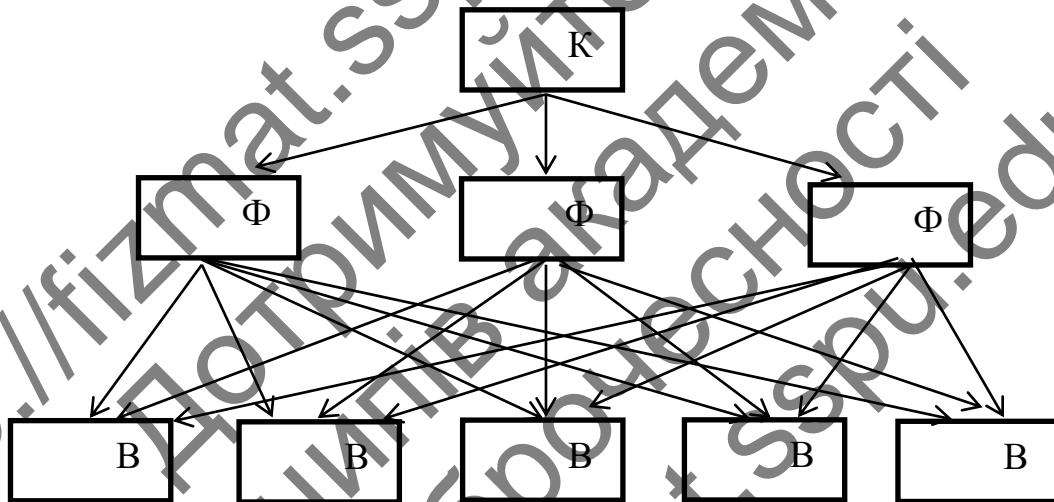


Рисунок 1.3. Функціональна структура управління бізнесом.

**Перевагою** функціональної структури управління є те, що фахівці, відповідальні за виконання певних функцій, мають високі здібності; професіоналізують відділ у виконанні певних видів адміністративної діяльності та усувають дублювання багаторазового виконання окремих завдань управління послугами.

**Недоліками** є: порушення принципу загального управління та принципу єдиного керівництва; тривалий процес прийняття рішень: важко підтримувати постійний взаємозв'язок між різними функціями та службами; непослідовність і повтореність вказівок і розпоряджень, отриманих виконавцями "від вище"; усі функціональні менеджери та функціональні

підрозділи ставлять свої проблеми на перше місце, а не погоджуються з їхніми потребами для досягнення корпоративних цілей [25].

Певною мірою усуненню недоліків лінійних та функціональних організаційних структур допомагає лінійний персонал та лінійні функціональні структури управління, які забезпечують розподіл функцій управління для підрозділів на різних рівнях, а також поєднання лінійних та функціональних принципів управління.

Основою прямої структури управління персоналом є лінійна структура, але безпосередні керівники створюють спеціальні підрозділи (кадрові служби), які виконують під нею певні функції управління (рис. 1.4).

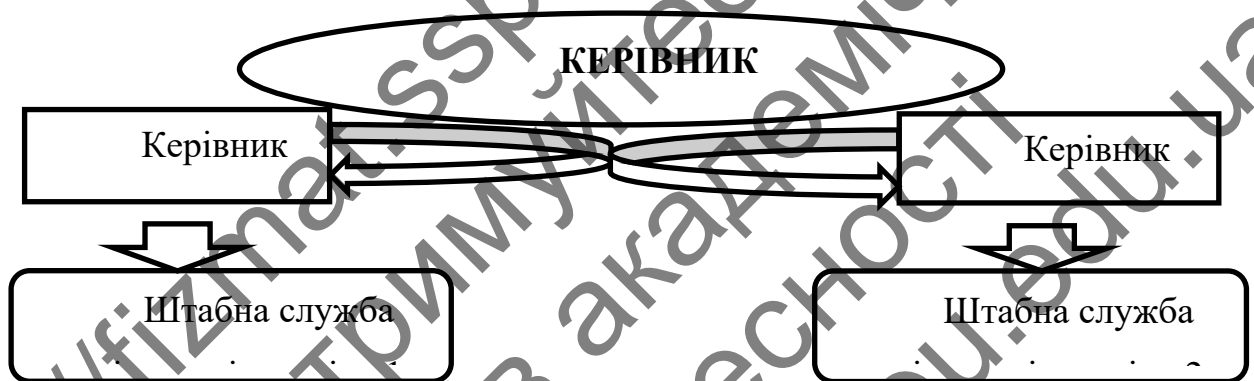


Рисунок 1.4. Структура команди управлінського персоналу підприємства.

Ці служби не можуть приймати рішення, але безпосередні керівники можуть лише надати своїм експертам більш кваліфіковані обов'язки. У цих випадках скорочення роботи функціональних експертів полягає у пошуку найбільш розумного варіанту вирішення проблеми. Остаточне прийняття рішення та кроки щодо передачі його підлеглим для виконання здійснюються безпосереднім керівником. В умовах цієї управлінської структури принцип єдиної голови все ще існує. Важливим завданням безпосереднього керівника є координація дій функціональних служб (підрозділів) та приведення їх у відповідність із загальними інтересами організації [7].

**Лінійно - функціональна структура** – найпоширеніша структура ієрархічної структури, вона все ще широко використовується у всьому світі. Завдяки своїй функціональній спеціалізації (рис. 1.5) функціональні



підрозділи можуть видавати команди нижчим рівням, але не всім рівням, а певному діапазону проблеми.

Основа лінійно - функціональної структури, крім лінійних принципів управління, включає також професіоналізацію управлінської діяльності корпоративними функціональними підсистемами (маркетинг, НДДКР, виробництво, фінанси та економіка, персонал тощо). Принцип "шахтного" будівництва [28]. Цей принцип означає, що в кожній функціональній підсистемі формується ієрархія послуг, яка проходить через все підприємство зверху вниз.

**Переваги** лінійно функціональної структури управління: стимулювання бізнесу та спеціалізації; висока виробнича реакція підприємств (на основі вузької спеціалізації виробництва та вузької кваліфікації експертів); зменшення дублювання функціональних сфер; посилення координації діяльності у функціональних сферах [39].

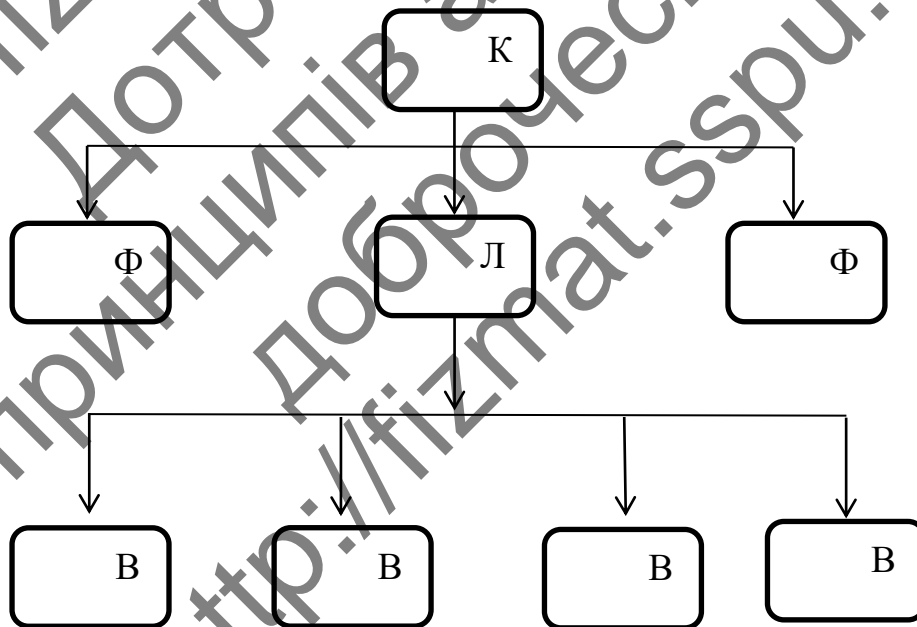


Рисунок 1.5. Лінійно - функціональна структура управління.

Хоча структури управління з лінійними функціями дуже поширені, вони все ще мають багато недоліків:

- Встановлена стратегія корпоративного розвитку є розмитою: кожен відділ може бути зацікавлений лише у реалізації своїх місцевих цілей

та цілей, а не бути більшим на всьому підприємстві та встановлювати власні цілі вище корпоративних.

- Відсутність тісного контакту та взаємодії між підрозділами.
- Внаслідок необхідності координації дій різних функціональних підрозділів різко зростає навантаження на керівників підприємств та їх представників; вертикальна інтерактивна система занадто розвинена.
- Втрата гнучкості в управлінських відносинах шляхом прийняття офіційних правил і процедур.
- Інновації підприємств та підприємницька реакція слабкі та недостатня реакція на вимоги зовнішнього середовища.
- Ускладнюють передачу інформації і уповільнюють її швидкість, тим самим впливаючи на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що ускладнює спілкування.

Структури управління з лінійними функціями найбільш ефективні при контролі обладнання для виконання рутинних завдань і функцій; тобто компаній, які часто повторюються і рідко змінюються, тобто компаній, які працюють під час вирішення стандартних проблем управління. Позитивні характеристики цих структур знаходять своє відображення в управлінні великими або великими виробничими підприємствами, в галузях, де обсяг виробництва продукції відносно обмежений.

**Дивізійні структури** на основі розподілу великих автономних виробничо-господарських підрозділів (філій, відділів) та структури відповідного рівня управління забезпечують функціонування та виробничу незалежність цих підрозділів, також передають відповідальність за прибуток на цей рівень.

Ці структури є відповіддю на недоліки лінійних функціональних структур. Необхідність реорганізації компанії обумовлена швидким

збільшенням розміру компанії, складністю технічних процесів, диверсифікацією та інтернаціоналізацією бізнесу.

До **дивізійної структури** відноситься організація товарного ринку з необхідними внутрішніми функціональними відділами. Цей відділ відповідає за виробництво та продаж певної продукції, а також за прибуток, тим самим звільняючи вищий менеджмент компанії для вирішення стратегічних завдань.

Якщо бізнес компанії розширюється на кілька сфер, які потребують використання різних стратегій, рекомендується сформувати структуру управління підрозділом на географічній основі (рис.1.6).

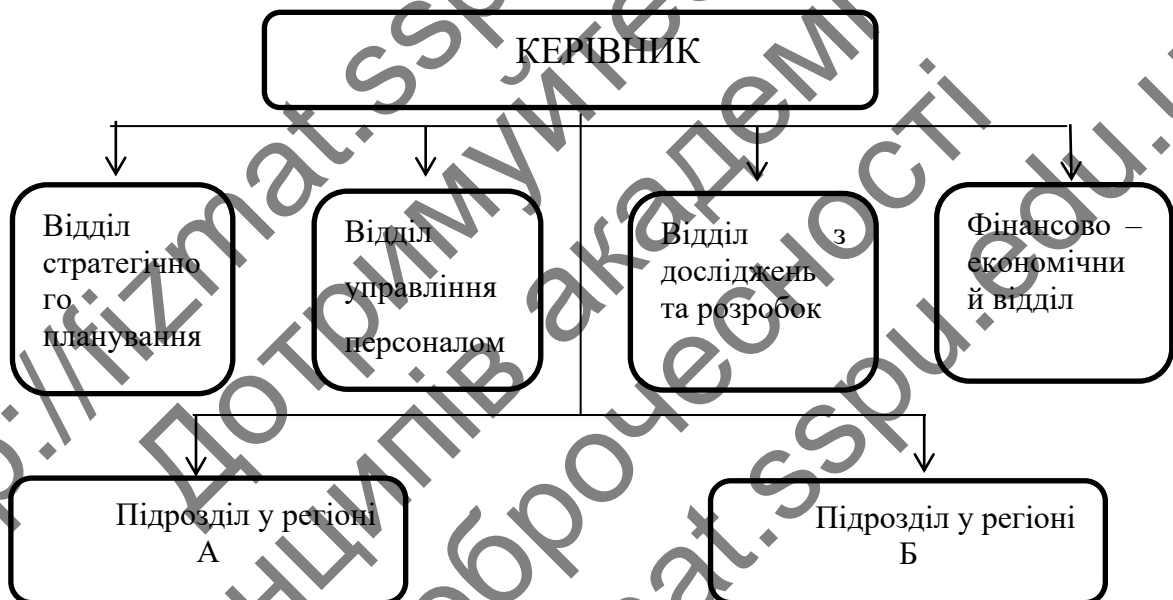


Рисунок 1.6. Дивізійно-регіональна структура.

У цьому випадку вся діяльність компанії в певній галузі повинна бути підпорядкована відповідній відповідальній особі, яка відповідає за керівний орган компанії. Структура районування допомагає вирішити проблеми, пов'язані з місцевими звичаями, специфікою законодавства та соціально-економічним середовищем району. Регіональний розподіл створює умови для управлінського персоналу безпосередньо у відділі підготовки (департаменті).

При розширенні виробничих та господарських операцій використання відомчих структур управління є найбільш вигідним на великих підприємствах, що мають найрізноманітнішу продукцію, на яких

виробництво не зазнає коливань на ринку і мало покладається на технологічні інновації.

Недоліки різних ієрархічних типів організаційних структур дають нам підстави вважати, що в ринковому середовищі ми об'єктивно повинні переходити до більш гнучкої та пристосованої структури управління, щоб краще адаптуватися до динамічних змін та виробничих потреб.

**Характеристикою адаптивної (гнучкої) організаційної структури є відсутність бюрократичного нагляду за керівною організацією, відсутність детального розподілу праці відповідно до виду роботи, нечіткого рівня та кількості управління, гнучкості структури управління, децентралізація повноважень щодо прийняття рішень та загальне виконання особистої відповідальності.**

У той же час адаптивна організаційна структура має такі характеристики:

- Здатність відносно легко змінювати свою форму.
- Орієнтація на прискорення реалізації складних проектів, комплексних планів та вирішення складних проблем.
- Вчасно вживати заходів, тобто тимчасово налаштовуватися на етапах вирішення проблем, реалізації проекту та планування.
- Створити тимчасовий орган управління.

На рисунку 1.7 відображено різні адаптивні організаційні структури.

Однією з найскладніших структур управління адаптивного типу є матрична структура (рис. 1.8).

Матрична структура відображає злиття двох рівнів керівництва в організаційній структурі компанії та заміну двох організацій. Вертикальне управління напрямком функцій та лінійних структурних одиниць підприємство. Горизонтальне управління включає окремі проекти, процедури та продукти людських ресурсів та інших ресурсів у різних підрозділах організації.

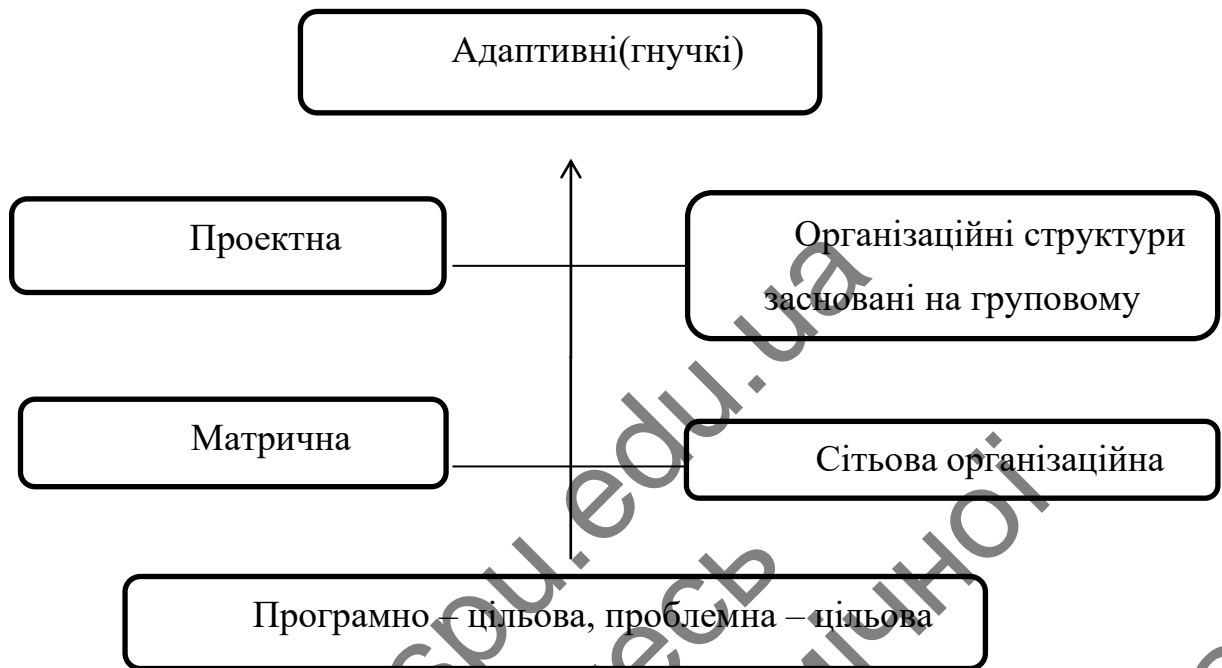


Рисунок 1.7. Класифікація адаптивних структур управління.

Відмінною особливістю організаційної структури управління матрицями є те, що працівники мають двох менеджерів з однаковими правами одночасно. Іншими словами, виконавець також підпорядковується безпосередньо відповідальній особі функціонального відділу, якій надаються необхідні повноваження проекту, і він може виконувати процес управління відповідно до запланованого терміну, виділених ресурсів та необхідної якості.

Структура управління матрицею може бути двох типів.

- У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: взаємодіє з постійними членами команди проекту та іншими працівниками функціонального відділу
- У другому випадку лише особа, відповідальна за відповідний функціональний відділ, може тимчасово підпорядковуватись керівнику проекту.

Перевагами матричної структури є:

- Інтегрувати різні види корпоративної діяльності у реалізовані проекти.

- Отримати якісні результати від великої кількості проектів, планів та продуктів.

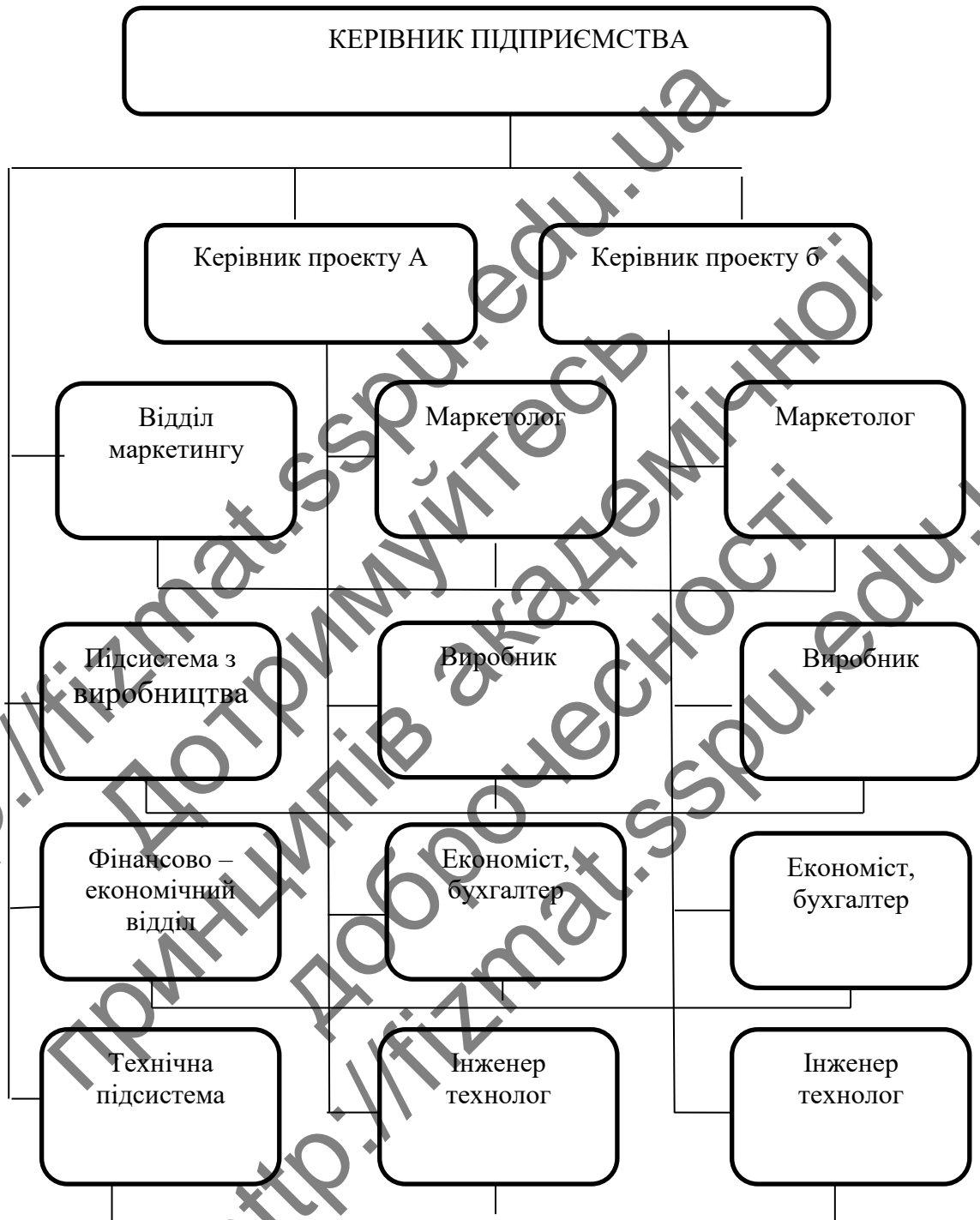


Рисунок 1.8. Схема структури матриці управління.

- За створення команди проектів, яка активно взаємодіє з функціональними підрозділами та зміцнює відносини між ними, діяльність менеджерів та менеджерів значно посилилась.

- В реалізації проекту організації беруть участь керівні працівники та експерти всіх рівнів, які беруть активну участь у сфері творчої діяльності.
- Зменшити навантаження на вищій керівний склад шляхом передачі влади.

До недоліків матричної структури належать:

- Складність матричної структури – для реалізації матричної структури необхідні тривале навчання працівників та відповідна організаційна культура;
- Експлуатація цієї структури є клопітною і дорогою, і її характеристика полягає в тому, що вона вимагає більше коштів для утримання більшої кількості управлінського персоналу та вирішення конфліктів, що спричиняє надмірні витрати на управління;

У матричній структурі спостерігається тенденція анархії, оскільки за її умов права та обов'язки серед її елементів чітко не розподіляються:

- Деякі функції дублюються.
- Приймайте несвочасні управлінські рішення; зазвичай характерним є прийняття їх групи.
- Порушити традиційну систему взаємозв'язку між відділами.
- Складний, майже відсутній повний контроль над рівнем влади.
- У часи кризи структура вважалася абсолютно неефективною.

### **1.3 Фактори впливу на управління персоналом в сучасних умовах ведення бізнесу**

Колись робота з кадрами полягала в заходах щодо їх набору та відбору. Сучасні організації, в яких добре поставлена справа набору, вважають, що набір персоналу є усього лише початком. У той час як більша питома вага ресурсів організації є матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується через їх амортизацію, цінність людських ресурсів з роками постійно зростає. Таким чином як для блага самої організації, так і для блага

її службовців керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням свого кадрового потенціалу.

Реалізація програми з формування та розвитку кадрів дасть можливість сформувати кадровий потенціал з більш високими здібностями і сильною мотивацією до тих завдань, які стоять перед організацією. Природно, що це повинно вести до підвищення продуктивності праці, а значить і до збільшення цінності кадрового потенціалу організації. Так, якщо в результаті реалізації такої програми продуктивність праці робітників зростає на 10% без збільшення заводської собівартості, то дохід на капітал, який організація вклала в розвиток свого кадрового потенціалу, набагато більшим цього показника.

Для відтворення бізнесу необхідний баланс між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Невідповідність стратегії розвитку організації її зовнішньому і внутрішньому середовищу, в якому вона функціонує, тримає її у стані війни з зовнішнім світом. Відсутність необхідних здібностей працювати в таких умовах призводить до адміністративного маразму, організаційної неповороткості і некерованості [3].

Великий вплив на діяльність організації здійснюють державне податкове, цивільне і трудове законодавство, галузева конкуренція, конкуренція на ринку праці, висока вартість послуг [1] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ступеню впливу зовнішнього середовища на бізнес

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Примушує порушувати законодавство
Законодавство	17	53	5	25
Конкуренція з боку виробників	33	52	10	5
Конкуренція на ринку праці	51	34	8	7
Вартість послуг	32	42	20	6



Аналіз наукової літератури показує, що великий вплив на розвиток бізнесу здійснюють фактори, які формують його стратегію (табл. 1.5) та кадровий потенціал [7] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники ступеню впливу на стратегію розвитку бізнесу  
(у відсотках)

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Призводить до порушення законодавства
Потреба в кадрах високої кваліфікації	23	58	6	13
Відсутність механізму адаптації	19	57	24	0
Відсутність стратегії розвитку організації	13	56	19	12
Відсутність механізму формування кадрового потенціалу	15	51	23	11

Недостатність кадрів високої кваліфікації найбільш суттєво впливає на ефективність бізнесу. Іншими по значимості впливу на бізнес є відсутність дієвого механізму адаптації персоналу, а також відсутності стратегії розвитку організації, яка суттєво знижує ефективність кадрової політики. Дія цих факторів суттєво впливає і на можливість появи внутрішніх конфліктів в самій організації (табл. 1.6).

У багатьох організаціях кадрова політика знаходиться на дуже низькому рівні, нечітко сформульована і недоступна не тільки для робітників, але і для лінійних керівників. Її нерозробленість призводить до суттєвого зниження ефективності праці, що відображається і в можливостях швидкої адаптації в колективі, режимах праці та відпочинку, системах і формах оплати праці,

. Таблиця 1.6

Фактори та розмір їх впливу на формування кадрового потенціалу організації  
(у відсотках)

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Призводить до порушення законодавства
Формування спільних цінностей з організацією	25	57	10	8
Можливості підвищення кваліфікації	27	55	14	4
Розмір матеріального заохочення	11	65	19	5
Відсутність ефективної кадрової політики	33	53	6	8
Режим виробництва	49	35	7	9
Слабкість інформаційної політики в сфері формування кадрів	51	37	12	0

можливості підвищення професійного та кар'єрного росту. Перше на що повинно звернути увагу керівництво організації, це розробка ефективного механізму корпоративної культури в колективі [11]. Однак, вироблення спільних цінностей і прихильність до організації не завжди здійснюють істотний вплив на бізнес.

Одним з суттєвих недоліків в діяльності організацій є також, не відповідний сучасним вимогам, професійний рівень робітників, компетентність керівників, наявність різних видів конфліктів, які відбуваються через низький рівень юридичної компетенції відповідних керівників або кадрових служб організації [27] (табл. 1.7).

Всім зрозуміло, що ефективна діяльність організації, в першу чергу, залежить від професіоналізму робітників, але саме керівники безпосередньо відповідають і за організацію процесу виробництва, і систему збуту

продукції, і створення відповідних умов для ефективної праці, і питання конкурентоздатності організації в ринкових умовах . Тому, якщо робітник не

Таблиця 1.7

Показники, що характеризують особливості керівного та рядового персоналу  
(у відсотках)

Показники впливу	Ступінь впливу			
	Не впливають, або слабкий вплив	Суттєвий вплив	Можливість конфліктів	Примушує порушувати законодавство
Кваліфікація персоналу	4	77	7	12
Юридична компетентність керівників та структур управління кадрами	21	60	10	9
Рівень управління	21	53	15	11
Юридична грамотність персоналу	53	27	9	11

впевнений в своєму майбутньому, коли в організації постійно порушуються умови контракту (зокрема затримка заробітної плати), то ефективність його праці буде завжди знаходитися на низькому рівні і звичайно ні про яке зростання продуктивності праці не може бути й мови.

Багато чого організації втрачають і від незадовільного морально-психологічного клімату в колективі. Мається на увазі питання відсутності адаптації працівників, що веде до появи різних негативних наслідків для організації. Найчастіше це відображається на зниженні зацікавленості співробітників в її розвитку. Недоліки в розробці ефективного механізму формування кадрового потенціалу організації призводять до того, що нові співробітники дуже швидко починають відчувати розчарування або дискомфорт, зіткнувшись з реальністю. Все це призводить до високої плинності кадрів і, як наслідок, зниження економічних можливостей організації.

## Висновки до розділу 1.

У розділі розкрито теоретичні засади системи управління персоналом, що дає можливість надалі оптимізувати діяльність трудового потенціалу для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Оцінку кадрового потенціалу в чинній організації логічно почати з оцінки його наявності. А для цього керівництво має знати, скільки часу працівник витрачає на виконання кожної операції, яка потребує реалізації конкретної мети. Крім цього, керівництво повинно вміти оцінити і якість праці своїх працівників.

Для відтворення бізнесу необхідний баланс між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Невідповідність стратегії розвитку організації її зовнішньому і внутрішньому середовищі, в якому вона функціонує, тримає її у стані війни з зовнішнім світом.

Виявлені позитивні та негативні сторони різних типів організаційних структур для оптимізації управління кадровим потенціалом підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»

#### 2.1. Виникнення та основні напрями діяльності ТОВ «Керамейя».

Якісний будівельний матеріал – це одна з найголовніших складових міцної, надійної і довговічної споруди. Від будівельного матеріалу залежить затишок і комфорт в будинку.

У 2006 році команда однодумців на чолі з Іваном Телющенком, вирішила реалізувати проект, що став актуальним – створити в Україні виробництво з випуску клінкеру – одного з найміцніших видів цегли. Сумнівів у наявності попиту на новий продукт у бізнесменів не було. Підприємство такого рівня як Керамейя могло виникнути в будь-якому регіоні України, оскільки для даного проекту були всі передумови: наявна сировинна база, попит на даний вид продукції.

Адже, до виходу на ринок керамічних матеріалів Керамейї весь представлений клінкер в Україні був імпортованим з Польщі, Німеччини. І ніякої альтернативи у вигляді вітчизняного продукту. Хоча Керамейя чітко були переконані, що можуть виробляти продукт не гірше за імпортований, а ще краще. Ось і виношували з однодумцями ідею створення підприємства з виробництва справжнього українського клінкеру найвищої якості. Тому було прийнято рішення про будівництво підприємства з виробництва будівельних керамічних матеріалів найвищої якості – клінкеру.

У пошуках промислового майданчика для будівництва заводу було оглянуто чимало варіантів. Шукали, вираховували, зважували всі «за» і «проти». У кінцевому результаті, у виборі будівельного майданчика на околиці міста Суми, зіграли свою роль два чинники: близьке місцезнаходження від глиняного кар'єру в с. Верхня Сироватка і територіальна близькість до Роменському підприємству-партнеру «Техно–Маш–Сервіс», яке займалося виготовленням, монтажем і обслуговуванням устаткування для цегляних заводів. У підсумку, в 2006 році був придбаний

промисловий майданчик, оформлена юридична особа та документи на кар'єр. І вже до кінця року були зроблені підготовчі роботи для початку будівництва і залучення іноземного інвестора.

Важливим чинником у становленні будь-якого підприємства є вибір назви компанії. Для свого «дітища» команда вибрала назву – «Керамейя». Керамейя в Стародавній Греції означало мистецтво виготовлення виробів з глини. Отже, без сумнівів і компромісів настав час – Керамейї і справжньому мистецтву. Керамейя з моменту створення і до сьогоднішнього дня показує приклад безпрецедентного зростання. Шлях «з нуля» і до позиції провідного вітчизняного виробника і експортера клінкеру компанія пройшла за рекордні 3 роки. За 4 роки асортимент виріс до 100 найменувань і продовжує щорічно збільшуватися. Зараз Керамейя виробляє і реалізує 80% усього українського клінкеру [25].

У табл. 2.1. подана інформація про юридичну особу «Керамейя».

ТОВ «Керамейя»

вул. Погранична, 47, м. Суми, 40012, Україна

Гаряча лінія для дзвінків по Україні:

0 800 501 071 (дзвінки безкоштовні)

<https://kerameya.com.ua/uk>

Таблиця 2.1

Інформація про юридичну особу[24].

Найменування	Характеристика
1	2
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЕРАМЕЙЯ
Скорочена назва	ТОВ"КЕРАМЕЙЯ"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	34327895
Дата реєстрації	18.05.2006 (16 років 5 місяців)
Уповноважені особи	ТЕЛЮЩЕНКО ІВАН ФЕДОРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	500 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Продовж. табл. 2.1.

Види діяльності	Основний: 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини Інші: 01.50 Змішане сільське господарство 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю 23.20 Виробництво вогнетривких виробів 23.31 Виробництво керамічних плиток і плит 23.52 Виробництво вапна та гіпсових сумішей 23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей
Скорочена назва	ТОВ "КЕРАМЕЙЯ"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	34327895
Дата реєстрації	18.05.2006 (16 років 5 місяців)
Уповноважені особи	ТЕЛЮЩЕНКО ІВАН ФЕДОРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	500 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Політика системи менеджменту ТОВ «Керамейя»

Девіз «Керамейя»:

Загартовано природою, визнано людством.

Місія «Керамейя»:

Виготовляти кераміку найвищої якості для забезпечення комфорту та затишку в кожній оселі та реалізації найвибагливіших архітектурних та ландшафтних ідей.

Візія «Керамейя»:

Стати лідером ринку грубої будівельної кераміки в Україні з найсучаснішим виробництвом, передовими технологіями, безпечними умовами праці, ефективним веденням бізнесу, високопрофесійною командою, гармонією з навколишнім середовищем.

Принципи «Керамейя»:

Цілеспрямованість, наполегливість, чесність та порядність, професіоналізм, сучасність, патріотизм.

Стратегія розвитку:

Прагнення найвищої якості, оптимізація продуктової лінійки, розширення географії продажів, нарощення виробничих потужностей, розвиток команди фахівців, мотивованої на досягнення Компанії, адаптація до змінного зовнішнього і внутрішнього середовища з впровадженням інновацій, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність та енергозбереження, піклування про безпеку та здоров'я людей.

В рамках обраних пріоритетів стратегічного розвитку компанія постійно працює над вдосконаленням системи менеджменту та забезпечує безумовне дотримання всіх вимог, які зобов'язалася виконувати.

Керівництво ТОВ «Керамейя» бере на себе зобов'язання за реалізацію даної Політики і доведення її до зацікавлених сторін [25].

Сьогодні ТОВ «Керамейя» – це найбільший український виробник будівельної кераміки і єдиний виробник клінкерної керамічної бруківки в Україні та Європі.

У табл. 2.2. подана історія підприємства «Керамейя» [25].

Таблиця 2.2.

Історія підприємства «Керамейя» по роках[25].

Рік	Характеристика
1	2
2007	Керамейя отримала інвестиції від американського фонду прямих інвестицій Horizon Capital, в максимально стислі терміни, - всього через місяць з моменту представлення бізнес-плану. Horizon Capital вже мав досвід співпраці з командою Івана Телющенка, тому був готовий довіряти йому знову. За своєю суттю, Horizon Capital - управляюча компанія, яка займається інвестиціями у компанії із середнім рівнем капіталізації, високим потенціалом зростання і прибутковості. Початок будівельних робіт. У травні 2007 року почалося будівництво першої лінії по виробництву клінкерної керамічної цегли. Протягом одного року завод був запущений в дію. Налагодити виробництво таких обсягів цегли в такий короткий час до цього вдавалося не багатьом. Паралельно з будівництвом промислових потужностей були зареєстровані торгова марка «Керамейя» і товарні знаки майбутньої продуктової лінійки: ТМ «КлінКерам», ТМ «БрукКерам», ТМ «ТеплоКерам» і ТМ «ДахКерам».
2008	У квітні 2008 року підприємство випустило свою першу партію продукції. Для виходу на повну виробничу потужність - 30 мільйонів штук цегли на рік, - заводу треба було всього два місяці. Для освоєння випуску клінкеру в трьох кольірних гамах: червоною, жовтою і коричневою - всього чотири місяці. І це теж рекорд. Слід врахувати, що виробничі лінії ТОВ Керамейя оснащені сучасним



	обладнанням відомих виробників технологічних ліній, а обпалювальна піч, має довжину 212 метрів і сама по собі є виробничою пам'яткою, займаючи по довжині друге місце в Європі.
2009	За 2009 рік Керамейя встигла пройти дистанцію, яку інші підприємства не можуть подолати і за п'ять років. Підприємство успішно завершило сертифікацію в системі держав Євросоюзу, отримавши Сертифікат системи контролю виробництва; вийшло на експортні ринки Казахстану та Литви; освоїло технології флеш-випалу (отримання клінкеру різних кольорних відтінків), рустикацією (додання лицьовій поверхні цегли рельєфу) і торкретування (присипки поверхні цегли кам'яною крихтою), а головне - всупереч глобальній кризі - розширило свою присутність на ринку, збільшило обсяги продажів, домоглося збільшення попиту на український клінкер.
2010	Напочатку 2010 Керамейя отримала Сертифікат системи управління якістю ISO 9001: 2009. Питанням якості на підприємстві приділяється велика увага, вся продукція проходить перевірки в акредитованих лабораторіях. Асортиментна лінійка Керамейї подолала рубіж у 100 різновидів клінкерної цегли. У планах підприємства освоєння нової ринкової ніші - клінкерної керамічної бруківки, тому навесні було розпочато будівництво виробничої лінії «БрукКерам».
2011	У липні 2011 року на виробничій лінії БрукКерам вийшла перша партія клінкерної керамічної бруківки - продукції, яку не виготовляв жоден завод на пострадянському просторі. Також, в 2011 році Керамейї вдалося отримати кредит у розмірі \$ 10 млн. На збільшення виробничих потужностей від Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. Це дозволило в серпні розпочати будівництво другої лінії з виробництва клінкерної керамічної цегли КлінКерам, тим самим посилити провідні позиції компанії в сегменті клінкеру в Україні та СНД. У 2011 році ТОВ Керамейя стало Призером 16-го Українського національного конкурсу якості в номінації «Малі та середні підприємства», а також Лауреатом Міжнародного турніру з якості країн Центральної та Східної Європи.
2012	У 2012 році ТОВ Керамейя стало одним з учасників «Всеукраїнського союзу виробників будматеріалів», а також членом Клубу лідерів якості країн Центральної та Східної Європи і отримало відповідні Сертифікати. Наприкінці осені 2012 року ТОВ Керамейя було запрошено до участі у Всеукраїнській програмі захисту прав споживачів «Лідер якості будівельних матеріалів». Організаторами програми виступили «Всеукраїнський Союз виробників будматеріалів» разом з Асоціацією «Укрінтерстандарт» та Всеукраїнська громадська організація «Союз споживачів України». За результатами участі - компанії Керамейя було присвоєно знак «Висока якість - чесна ціна» і вручено дипломи Програми. 2012 приніс компанії перемогу в національному етапі ТОВ Керамейя зайняло «1-е» місце в рамках проведення Міжнародного економічного рейтингу «Ліга Кращих» (в масштабах України серед великих підприємств з кількістю працівників від 101 до 500) за напрямом «Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини». Значні трудові досягнення ТОВ Керамейя були відзначені оргкомітетом Національного Бізнес-рейтингу за результатами опрацьованих статистичних
2013	5 вересня 2013 року компанія Керамейя запустила універсальну лінію КлінКерам II з виробництва клінкерної керамічної цегли ТМ «КлінКерам» і великоформатних поризованих керамічних блоків «ТеплоКерам». Виробнича потужність лінії - 30 млн.шт. на рік цегли або 60 млн. шт. на рік блоків. Виробництвом освоєні і гідно доповнили існуючу асортиментну лінійку такі нові продукти, які можуть бути виготовлені за індивідуальним замовленням: накривки на стовпчики і огорожі, повнотілі фасонні вироби, клінкерні шаблі й плитка до них.

	ТОВ Керамейя стало Переможцем Національного етапу Конкурсу на здобуття Премії Співдружності Незалежних Держав за досягнення у сфері якості продукції та послуг в 2012-2013 рр.
2014	20 червня 2014 вийшла перша партія великоформатного керамічного блоку ТМ «ТеплоКерам». Протягом року фахівцями підприємства були розроблені і впроваджені такі нові продукції ТМ «КлінКерам»: Магма Топаз 23, Магма Топаз 43, Магма Топаз 53, Онікс 83, Магма Корал. Розроблено новий рельєф №5 і випущена продукція Рубін 5. Проведено численні випробування і отримана партія сірої цегли: Агат Темний і Агат Світлий, а також розроблена рецептура для темно-вишневої цегли, яка вийшла під назвою Гранат. У грудні 2014 року на підприємстві була проведена стратегічна сесія на якій команда Керамейї переглянула «Політику в сфері якості», були актуалізовані і оновлені місія, візія, девіз і принципи компанії, намічені стратегічні плани.
2015	У 2015 році під ТМ «ТеплоКерам» ТОВ Керамейя випустило поризований керамічний блок 2,12 НФ з низкою суттєвих переваг над іншими аналогічними продуктами на ринку. Продукція підприємства була презентована на кращих міжнародних будівельних виставках в Німеччині, Польщі, Литві, Молдові, Казахстані та Україні. За результатами роботи в 2014 році були нагороджені дипломами та премійовані такі дистриб'ютори: МКТ7 ПП, Фасад ТОВ, Суми-СЕВ ТОВ, ЛАВІСС Фірма ТОВ, Грандіс ТОВ, Еталонавтосервіс ТОВ, Еліткерам ТОВ, БЛОК ТРЕЙД ТОВ, Керамік ПП, Кисельов Олег Вікторович ФОП, Building Invest Company ТОО, ІП Табенова Ж.Д., Алдіград ТОВ, Центрметалснаб ТОВ, Poliprime SRL. Виробництвом освоєна нова продукція - цегла під імітацію soft-mud, розширена лінійка офактурених поверхонь клінкеру. Підприємство значно зменшило споживання природного газу за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій і переходу на твердопаливні котли. Компанією Керамейя був розроблений новий багатомовний сайт, який став основним засобом комунікації між заводом і споживачем не тільки в Україні, але і у всіх країнах світу.
2016	2016 року сертифіковано систему управління якістю згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. ТОВ «Керамейя» відкриває нове представництво у Польщі. В 2016 році Керамейя відзначила свій перший серйозний ювілей – 10 років з дати заснування. В травні 2016 року ТОВ «Керамейя» отримала сертифікат про те, що продукція ТМ «РетроКерам» відповідає вимогам ДСТУ БВ 2.7-61:2008 «Будівельні матеріали. Цегла та камені керамічні рядові і лицьові. Технічні умови» (EN 771-1:2003, NEO). Навесні 2016 року продуктова лінійка ТОВ «Керамейя» поповнилася новими видами продукції – чорною цеглою, чорною та сірою бруківкою.
2017	В 2017 році асортиментна лінійка поповнилася новою продукцією – подовженою цеглою Long Format, Німецьким та Чеським форматами. Вся цегла відповідає вимогам нормативно-технічної документації, згідно ДСТУ, а також гармонізованим стандартам ЄС - EN 771-1:2011+ A1:20015. 2017 року ТОВ «Керамейя» успішно пройшла наглядний аудит та підтвердила відповідність системи менеджменту міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015. На церемонії вручення «Соціального Оскару» ТОВ «Керамейя» стала Дипломантом у номінації «Соціальні інновації бізнес-організацій».
2018	Асортиментна лінійка поповнилася цеглою з новими видами торкрету (присипки). Так перші партії вийшли на основі цегли серії Магма і отримали назву Рустика Топаз 65 і Рустика Діабаз 95. Цього ж року було реалізовано найбільшу кількість бруківки на один об'єкт –

	<p>майже 500 000 шт - для замощення головної площі у м. Чернігів, територія під брукування склала 10 000 м<sup>2</sup>.</p> <p>Проведено День відкритих дверей для дітей працівників. Метою заходу було ознайомлення дітей з діяльністю підприємства, щоб вони наочно побачити та розуміли, чим їхні батьки займаються щодня на роботі.</p> <p>Керамейя бере участь у Міжнародному Саміті мерів.</p> <p>Підприємство на церемонії «Соціальний Оскар СумДУ» стає переможцем у номінації «Соціально-відповідальний бізнес».</p> <p>З'являються перші готові об'єкти з нашої продукції в Європі: в Чехії, . м. Пльзень, де було використано цеглу Рубін Чеського формату, та в Польщі, м. Лодзь – замощена територія бруківкою Рубін.</p>
2019	<p>В 2019 році розширено асортиментну лінійку клінкерної цегли та бруківки.</p> <p>З'явилась нова серія цегли Рустика з ангобом (Графіт6, Сапфір6, Рутил6, Гранат6, Смарагд6, Травертин6, Хризотил6).</p> <p>З'явився новий типорозмір бруківки ПВ200/65, ПВ200/45, ПВ200/40.</p> <p>До асортименту продукції "ТеплоКерам" додався крупноформатний блок 11,6НФ</p>

Сьогодні ТОВ Керамейя – це найбільший український виробник будівельної кераміки і єдиний виробник клінкерної керамічної бруківки в Україні та Європі.

Виробничі потужності підприємства складають:

Лінія з виробництва клінкерної керамічної цегли КлінКерам – 30 млн. шт. на рік.

Лінія з виробництва клінкерної керамічної бруківки БрукКерам – 10 млн. шт. на рік.

Універсальна лінія КлінКерам II, на якій можна виробляти 30 млн. шт. на рік клінкерної цегли або 60 млн. ум. шт. на рік поризованих керамічних блоків.

Виробничі лінії підприємства оснащені сучасним обладнанням кращих європейських виробників – Instalat, Handle, Lingl, Bedeschi, Ceric, а також українського виробника Техно–Маш–Сервіс. Програмне забезпечення, управління і контроль системами виконано фірмами Instalat, Ceric, Еліус-М.

Кожен параметр технологічного процесу виробництва повністю контролюється і тому вони отримують високу якість продуктів, що підтверджується сертифікатом Європейського зразка: Sertificate of factory

production control № 1397 – CPD – 0277 (вперше виданий 2009–09–29 й підтверджується щороку).

Серцем заводу, звичайно ж, є тунельна піч. На Керамейї їх дві – КлінКерам і КлінКерам II, відповідно довгою 212 м і 190 м. Це одні з самих довгих печей в Європі, що дозволяє легко управляти якістю випалу. Унікальність печей – низька садка на пічні вагони – 0,964 м і 1,20 м спільно з сучасними технологіями дозволяють виробляти будівельні матеріали найвищої якості.

Синергія кваліфікованих кадрів, сучасного обладнання, екологічно чистої сировини і 200–річний світовий досвід галузі – може задовольнити практично кожного споживача продукції ТОВ Керамейя [25].

Сировина є основою основ при організації цегельного виробництва.

Так було і буде завжди. Мати природа залишила людомству безліч різних різновидів глинистих матеріалів. Однак для виробництва високоякісної кераміки необхідні глини, що володіють специфічними властивостями, які можуть забезпечити як стабільність процесу виробництва на всіх технологічних переділах, так і гарантувати високі фізико–механічні показники готової продукції. Жодна глина не може задовольняти всім вимогам технології на 100%, тому фахівці компонують особливу суміш (шихту) з декількох глин і різних добавок, щоб надати готовим виробам форму, колір і фізико–механічні показники.

Для виробів використовуються різні суміші з власної сировини і добавок, які надходять на завод з усіх куточків України. Глини, особливо вогнетривкі, є гордістю країни, і відправляються на експорт.

Основні родовища вогнетривких глин знаходяться на Сході України. Магматичні породи і піски, привозяться з Західної частини України, польовошпатні компоненти – з Центру нашої країни. КЕРАМЕЙЯ у власному розпорядженні має родовищ високоякісних глин. Фахівці заводу розробили і продовжують удосконалювати склади керамічних мас для продукції КлінКерам і БрукКерам, забезпечуючи сталість кольору і міцності.

У шихті для керамічних поризованих блоків ТеплоКерам додаються деревні калібровані тирсу і паперовий скоп, що надає готовому продукту пористість і забезпечує високі теплотехнічні показники, роблячи блоки теплоізоляційним стіновим матеріалом [25].

Керамейя здійснює продажі на території України, Казахстану, Молдови, Монголії, Литви, Польщі, Німеччини. За кілька років, з моменту виходу продукції на ринок, Керамейя не тільки потіснила імпорتنу продукцію з вітчизняного ринку, а й стала експортоорієнтованою. Частка експорту в обсязі реалізації підприємства сягає до 40 відсотків і має тенденції до подальшого зростання.

Торгові марки Керамейя.

Лого КерамейяБрендова структура торгової марки «Керамейя» складається з основного логотипу «Керамейя» та чотирьох продуктових торгових марок: «КлінКерам», «БрукКерам», «ТеплоКерам» і «ДахКерам».

Всі логотипи виконані в двох основних кольорах: коричневому, що символізує колір обпаленої глини і помаранчевому, що втілює вогонь. Так як походження слова «керамейя» походить з Давньої Греції – графічний знак перед основним логотипом перейняв давньогрецькі мотиви. Нескінченність означає довговічність і надійність матеріалів, які випускає підприємство.

Товарні знаки продуктової лінійки ТМ «Керамейя»:

Для клінкерної цегли – логотип «КлінКерам» є похідною від словосполучення «клінкер керамічний». Дубовий листок з двома жолудями символізує потужність, міцність, довговічність і надійність матеріалу, зелений колір листа вказує на природну екологічність продукту.

Для клінкерної бруківки – логотип «БрукКерам» – є похідною від «бруківка керамічна» (укр.) (Бруківка керамічна). Візерунок покладеної бруківки дуже схожий на бджолині стільники правильної геометрії. Тому вони знайшли своє відображення і в логотипі. Зелений листочок асоціює продукт з його природною екологічною чистотою.

Для керамічного блоку – «ТеплоКерам». Похідна від словосполучення «тепла кераміка». Соняшник асоціюється з сонцем, теплом, позитивною енергетикою, зелений листочок покликаний асоціювати продукт з його природною екологічною чистотою [25].

У табл. 2.3. подано продуктові лінійки ТМ «Керамейя» [25].

Таблиця 2.3.

Продуктові лінійки ТМ «Керамейя» [25].

Назва	Опис
1	2
«КлінКерам» Клінкерна цегла	<p>Клінкерна цегла «загартовується» при надвисоких температурах - від 1000 ° С і вище. В результаті клінкер по міцності і довговічності зіставимо з натуральним каменем. При цьому, його естетика не має аналогів у світі. Велике розмаїття кольорів, фактур і розмірів клінкерної цегли КлінКерам дозволяють втілювати в архітектурі будь-які дизайнерські рішення та ідеї. Клінкер з душею. Склад клінкерної цегли - це 100% глина без будь-яких добавок. Це повністю натуральний будівельний матеріал. Тому, як і все в природі, кожна цеглина володіє своїм неповторним характером.</p> <p>Клінкерна цегла - матеріал поза часом. Клінкер КлінКерам неймовірно міцний.</p> <p>Керамейя» даємо на нього гарантію 100 років з моменту введення будівлі в експлуатацію. Але він не тільки відрізняється високою міцністю і стійкістю до перепадів температур, а й зберігає свій первісний насичений колір навіть через десятки років. Зробіть фото біля будинку, фасад якого облицьований клінкером Керамейя, і подивіться на нього через 10-20 і навіть через 50 років: ви будете приголомшені побаченим. Ні, «Керамейя» не придумали машину часу - вони просто роблять якісний клінкер.</p>
«БрукКерам» Клінкерна бруківка	<p>Чарівна і практична клінкерна бруківка має 5 лицьових сторін для укладання, практично не поглинає вологу і служить гарантовано не менше 100 років. Рідкісне поєднання краси і надміцності дозволяє використовувати БрукКерам і як прикрасу ландшафтів, і як ефективне рішення для проїжджих частин з високою щільністю автомобільного потоку.</p> <p>З клінкерною бруківкою БрукКерам двір залишиться незмінним і улюблені місця будуть зберігати приємні спогади минулого. Бруківка з клінкеру настільки міцна, що прослужить не одному поколінню вашої родини. І через 100 років вона залишиться такою ж прекрасною, як і в той день, коли вона лягла доріжкою до вашого будинку.</p> <p>Порівняння клінкеру та інших видів бруківки</p> <p>У вартість вимощеної доріжки входить не тільки бруківка, а й роботи з її укладання та подальшого обслуговування. У такому зрізі клінкерна бруківка має суттєві відмінності від інших видів бруківки. На відміну від бетонної бруківки, клінкер не втратить свій колір і</p>

	форму через кілька років. Її не потрібно буде повністю замінювати і знову вкладати кошти в укладку. А в порівнянні з гранітною, БрукКерам має більш різноманітні і яскраві кольори. Та й коштує набагато дешевше.
«ТеплоКерам»	<p>Поризовані керамічні блоки — унікальний будівельний матеріал. Це міцна клінкерна цегла і теплоізоляція в одному продукті. Блоки ТеплоКерам дуже міцні і широко використовуються в будівництві навіть для зведення несучих стін в багатоповерхових котеджах і будинках.</p> <p>Глина, деревна стружка і вода з'єднуються воедино і обпікаються при дуже високих температурах в тунельних печах. Так з'являються натуральні керамічні блоки, які створюють гармонію і затишок у кожному будинку.</p> <p>З ними ваш будинок буде зберігати тепло і одночасно вентилюватися. Це як натуральна ковдра з м'якої вовни, яка добре зігріває і «дихає».</p> <p>На відміну від різних теплоізоляційних матеріалів, ТеплоКерам – виключно натуральний утеплювач. На ньому не з'являється цвіль, грибок і конденсат.</p> <p>Він на 100% стійкий до спалаху, має низьке водопоглинання і хорошу паропроникність.</p> <p>Тепла поризована кераміка. У процесі виробництва керамічних поризованих блоків для зменшення ваги та для підвищення теплозахисних властивостей виробів у сировинну масу додають тирсу, яка, вигораючи при випалюванні, створює мікропори. Особлива структура блоку дозволяє стінам «дихати», підтримує оптимальну вологість повітря, створює сприятливий клімат в середині приміщення. Поризований блок тривалий час зберігає тепло в зимовий період і забезпечує комфортний мікроклімат в літній.</p>

Техніко – експлуатаційні характеристики продукції.

Керамейя – українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві клінкерної керамічної цегли КлінКерам, клінкерної керамічної бруківки БрукКерам і поризованих керамічних блоків ТеплоКерам. Продукцію виробництва

Керамейя отримує в результаті високотемпературного випалу пластичної глини добірної якості до повного спікання, без включень і порожнеч.

Саме така технологія надає всієї продукції видатні властивості – високу міцність, низьке водопоглинання, високу морозостійкість і довговічність. Всі ці показники значно перевищують діючі сьогодні європейські та українські

стандарти, що підтверджуються сертифікатами відповідності на кожен вид продукції.

Перелік нормативних документів, згідно з якими виробляється продукція ТОВ Керамейя:

Технічні умови ТУ У В.2.7–26.4–34327895–001:2008 Клінкер керамічний для облицювання фасадів «КлінКерам» та брукування доріг «БрукКерам».

Національний стандарт України ДСТУ Б В.2.7–245:2010 Вироби керамічні клінкерні. Технічні умови.

Державний стандарт України ДСТУ БВ.2.7–61–97 Цегла та камені керамічні рядові і лицьові. Технічні умови.

EN 771–1:2011 Технічні вимоги до елементів кладки – Частина 1: Цеглини глиняні.

EN 1344:2002 Клінкерна бруківка – Вимоги та методи випробувань.

На всі свої вироби Керамейя надає гарантію – 100 років.

На відміну від лицьової керамічної цегли, фасадної штукатурки, цементно-піщаної бруківки, клінкерна цегла має багаторазову перевагу в довговічності і надійності [25].

## **2.2. Аналіз трудового потенціалу підприємства**

Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Керамейя» включає загальні трудові ресурси, що задіяні підприємством та його структурними підрозділами, а також за категоріями і професіями; визначення та виявлення показників плинності кадрів тощо.

Чисельність персоналу та його структура на 2017-2020 рр. наведені у ДОДАТКУ А.

Через специфіку діяльності переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складає робочий персонал. Як наведено у таблиці, на 2017 рік робочий персонал займає 81,5% від всієї кількості працівників, що дорівнює 220 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,7%, що



дорівнює 20 особам. На наступний 2018 рік робочий персонал займає 81,8% від всієї кількості працівників, що дорівнює 233 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,72%, що дорівнює 22 особам. У 2019 рік робочий персонал займає 80,0% від всієї кількості працівників, що дорівнює 232 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,9%, що дорівнює 23 особам. Минулого 2020 року робочий персонал займає 79,6% від всієї кількості працівників, що дорівнює 234 особам. Кількість управлінського персоналу – 8,2%, що дорівнює 24 особам.

Щодо допоміжного персоналу, його частка у загальному обсязі становить: 2017 – 11,1%(30 осіб); 2018 – 10,5%(30 осіб); 2019 – 12,1%(35 осіб); 2020 – 12,2%(36 осіб).

Отже, в цілому протягом 2017-2020 рр. частка працівників суттєво змінювалась, спостерігалось незначне зростання, лише у 2019 році з підприємства звільнилася одна людина.

Далі необхідно провести аналіз плинності кадрів, який допомагає вивчити процеси, пов'язані з наймом та звільненням працівників. Необхідно використовувати коефіцієнти оновлення, звільнення та плинність кадрів, щоб дослідити кількість плинності персоналу та визначити причину звільнення.

Для ТОВ «Керамейя» аналіз руху персоналу наведено в ДОДАТКУ Б.

З 2017-2020 рр. на підприємстві прослідковується збільшення кількості працівників: 2018 – 5,6%, 2019 – 1,8%, 2020 – 1,3%. Через пандемію у 2020 році плинність кадрів збільшилася досить незначно.

Щодо ефективності співробітників, то слід проаналізувати такі показники, як продуктивність та економічна ефективність. Іншими словами, необхідно проаналізувати ефективність співпраці з працівниками компанії у 2017-2020 роках (ДОДАТОК В). З таблиці бачимо, що середня кількість персоналу зростала у 2018 – 5,6% (15 осіб), 2019 – 1,8% (5 осіб), 2020 – 1,3% (4 осіб);

Зріс також обсяг реалізованої продукції у 2018 – 49,2%, 2019 – 85,5%, але у 2020 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 12,3%.

Збільшення цих показників призвело до позитивної тенденції зростання продуктивності праці у 2018 році на 61,8 тис. грн., у 2019 році на 174,0 тис. грн., але зменшився на 41,3% у 2020.

Ефективність навчання працівників розраховується (ДОДАТОК Г).

Бачимо коливання показника ефективності витрат на персонал у 2018 році збільшився на - 1,3%, у 2019 році спостерігалася більш позитивна тенденція - 0,7%, але у 2020 році показник знову збільшився до - 1,4%.

Іншими словами з 1 грн., яку було витрачено на оплату праці співробітників у 2017 – 12,4 грн., 2018 – 11,1 грн., 2019 – 10,4 грн., 2020 – 9,0 грн.

Як правило, шляхом аналізу ефективності використання працівників у 2017-2020 роках можна зробити висновок, що робота працівників компанії є ефективною та економічно ефективною, оскільки товариство з обмеженою відповідальністю "Керамейя" отримує дохід, що є основною метою будь-якої компанії. Тому рівень розвитку системи управління ТОВ «Керамейя» трохи вище середнього. Потрібно вдосконалити систему навчання та розвитку співробітників та внести відповідні якісні, а не кількісні зміни до керівників. Крім того, слід більше уваги приділяти процедурам найму працівників та підвищенню зацікавленості у виконанні цієї роботи в компанії.

Підприємство в основному використовує економічні методи управління, як політика заробітної плати, премії, матеріальні вигоди тощо. Тому варто вивчити динаміку виплат порівняння праці та мінімальної заробітної плати ТОВ «Керамейя», мінімальний рівень життя в галузі та середньомісячна заробітна плата (ДОДАТОК Д).

Проведений аналіз показав, що середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Керамейя» збільшувалася у валюті, але зменшувалася у відсотках протягом 2017 - 2020 рр.: якщо порівняти 2018 з 2017 роком

заробітна плата збільшилася на 1 700 грн.(124,6 %), у 2019 порівняно з 2018 роком заробітна плата збільшилася на 1800 грн. (121,0 %), 2020 року в порівнянні з 2019 роком заробітна плата збільшилася на 1 900 грн.(118,3 %).

Таку ж тенденцію можна спостерігати з мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом.

Необхідно окремо проаналізувати, чи достатньо уваги ТОВ "Керамейя" приділяє навчанню працівників.

Професійне навчання має на меті поліпшити якість людських ресурсів, дати можливість працівникам здобувати нові знання та розширювати наявні знання, вміння та навички. На даний час відділ кадрів відповідає за організацію та проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації. Компанія приймає такі види професійного навчання:

- Проводити навчання співробітників безпосередньо в компанії;
- Участь у тренінгах та семінарах поза компанією;
- Незалежне навчання робітників.

Слід звернути увагу на кількість працівників ТОВ «Керамейя», які підвищили свою кваліфікацію в 2017-2020 роках (ДОДАТОК Ж).

Бачимо, що загалом кількість працівників, які підвищують свою кваліфікацію, щороку збільшується, але до 2020 року вона зменшиться через пандемію.

Основною проблемою того, що більшість компаній не має можливості навчати працівників, є відсутність достатніх коштів для фінансування навчання працівників, оскільки це виключна відповідальність роботодавця.

Отже, ТОВ «Керамейя» – молода українська компанія, що має стрімкий розвиток. Є лідером в галузі виробництва керамічних будівельних матеріалів. Підприємство засноване в 2006 році, а випуск першої продукції відбувся через 2 роки. За цей час компанія розширила асортимент продукції та ринок її збуту. Потенційна виробнича потужність складає 100 млн. шт. цегли на рік.

Керамічні будівельні вироби є екологічними та безпечними. Компанія надає 100-річну гарантію якості. Що свідчить про високу якість продукції. Яка строго контролюється та перевіряється на відповідність нормам чинних стандартів та згідно системи управління якістю запровадженої на підприємстві.

Висока якість товарів забезпечила стійкі провідні позиції компанії на ринку України та надала можливість експортувати продукцію закордон. На даний момент підприємство експортує будівельні матеріали до Білорусі, Молдови, Росії, Казахстану, Польщі, Литви, Монголії, Німеччини. При цьому до інших країн вивозиться близько 40% усієї продукції, що виробляє «Керамейя».

Система управління персоналом складається із керуючого персоналу (топових менеджерів) та виконавці, цілей, задач і напрямків діяльності та форм і методів управління персоналом.

### **2.3. Організаційна структура товариства Керамейя та екологічні аспекти**

ТОВ "КЕРАМЕЙЯ" фінансується учасниками для створення законного капіталу компанії та участі в її господарській діяльності з метою отримання прибутку. Якщо говорити про структуру управління, то управління здійснюється наступним чином:

- Конференція учасників(загальні збори учасників).
- Генеральний директор.
- Ревізійна комісія.

Вищим органом компанії є конференція учасників(загальні збори учасників). Загальні збори акціонерів очолює голова зборів товариства, а голова товариства обирається загальними зборами акціонерів. Генеральний директор відповідає за організацію та головування на засіданні. Виконавчим органом, відповідальним за управління поточною діяльністю підприємства, є генеральний директор, призначений членами, які беруть участь у зборах, строком на три роки.

Генеральний директор керує всією поточною діяльністю компанії та вживає всіх необхідних дій для вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю компанії, за винятком питань, що входять до сфери загальних зборів компанії.

Генеральний директор відповідає за збори учасників, організовує та реалізує рішення зборів учасників, а також відповідає за учасників та компанію при виконанні ними своїх обов'язків. Генеральний директор не повинен приймати рішення, які є обов'язковими для членів компанії. Генеральний директор повинен виконувати будь-які рішення, прийняті конгресом-учасником. Генеральним менеджером ТОВ «Керамейя» є особа, відповідальна за управління корпоративною діяльністю в рамках річного бюджету, який затверджується конференцією учасників (згідно з положеннями).

Ревізійна комісія здійснює контроль за господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Склад ревізійної комісії затверджується на загальних зборах акціонерів. Ревізійна комісія складається з трьох членів, включаючи голову комітету. Генеральний директор не може бути членом аудиторської комісії. Склад кількості ревізійних комісій визначається конференцією учасників.

Крім того, аудиторська комісія від імені загальних зборів акціонерів або за власною ініціативою перевіряє діяльність генерального директора корпорації. Комітет має право вимагати від посадових осіб ТОВ «Керамейя» подання всіх необхідних матеріалів, різноманітних документів, особистих пояснень тощо. Інспекція діяльності виконавчої агенції компанії може здійснюватися іншими членами компанії, оскільки їх вимоги щодо правильного запису інспекцій є обов'язковими.

Ревізійна комісія звітує про результати перевірки на зборах акціонерів учасників компанії. Комітет робить висновки з річного звіту та балансу компанії. Висновок ревізійної комісії є важливим фактором, без якого річний

баланс ТОВ «Керамейя» не буде затверджений. На вимогу ревізійної комісії можуть бути скликані спеціальні збори учасників компанії.

Причиною може бути виявлення службових осіб корпорацій, що зловживають своїми повноваженнями та становлять основну загрозу для корпоративних інтересів. Для скликання спеціального засідання комітет звернувся до генерального директора ТОВ «Керамейя». Слід зазначити, що організаційна структура підприємства чітка і повністю відповідає виробничому процесу.

Організаційна структура компанії така (ДОДАТОК Е): тип організаційної структури ТОВ «Керамейя» є лінійною та функціональною.

Ця структура дозволяє швидко реалізовувати рішення за кваліфікованої підтримки функціональних блоків. Однак, якщо компанія планує внести певні зміни, це недоцільно. Гарною альтернативою може бути безпосередня структура співробітників, яка може створити багатофункціональні підрозділи на рівні безпосереднього керівника. Ця структура може бути тимчасовою або більш пристосованою.

Наступним кроком має бути детальний аналіз організаційної структури настільки, наскільки вона відповідає цим цілям і технологіям. Почнемо з дотримання корпоративних цілей. Цільовий показник головним чином пов'язаний із продажами та виробництвом. Структура управління в цих сферах дуже різноманітна, для цього існує відповідний виконавець та особа, відповідальна за виконання.

Отже, немає цілі без організаційної підтримки або недостатньої організаційної підтримки, а система підзвітності незрозуміла. Також існує чітка система контролю за виконанням плану. Суб'єкт контролю вищий за рівнем управління об'єктом і належить тій же галузі управління. Усі цілі призначаються відповідним структурним підрозділам.

Адміністрація поділяється на керівний апарат, обліковий відділ та лабораторію.

До структурного підрозділу реалізації входить відділ логістики.

Розглянемо виробничу структуру ТОВ «Керамейя», яку можна сформуванати зі штатного розпису. До неї входять головний технолог, менеджер системи якості, інженер-конструктор, інженер-проектувальник, відділ кар'єру, головного енергетика, головного механіка, перша дільниця масопереробки, 2 дільниця формовки та садки керамічних виробів, 3 дільниця випалу та сушки цегли, 4 дільниця пакування.

До відділу кар'єру входять маркшейдер, машиніст екскаватора, сторож, до відділу головного енергетика – головний енергетик, теплотехнік, інженер-енергетик, електрик, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування, слюсар-сантехнік, слюсар з експлуатації та ремонту газового устаткування, електрозварник ручного зварювання 3 розряду. До відділу головного механіка належать наступні працівники: головний механік, інженер-механік, механік з ремонту транспорту, слюсар з ремонту автомобілів, слюсар-ремонтник 5 розряду, слюсар-ремонтник, електрогазозварник, верстатник широкого профілю.

До виробничої структури входять чотири дільниці. До кожної з них належать наступні працівники: до першої – начальник дільниці масопереробки, оператор заготівельного відділення, водій навантажувача, підсобний робітник, до другої – начальник дільниці, пресувальник виробів будівельної кераміки, садчик у печі та на тунельні вагони, дозувальник керамічних матеріалів, до третьої – начальник дільниці, випалювач виробів будівельної кераміки, водій електро- та автовізка, до четвертої – начальник дільниці, футерувальник, оператор механізованих та автоматизованих складів, укладальник-пакувальник, оператор пульта керування у виробництві стінових виробів, знімач-укладальник керамічних виробів.

До структурного підрозділу адміністративно-господарський входять ремонтно-будівельна, технічна дільниці, відділ з охорони праці.

Головний бухгалтер керує бухгалтерією, підписує документи представляє всю звітність до податкової інспекції, в соціальні служби і подальші органи.

Менеджер персоналу відповідає за набір кадрів, за відповідність кожного робітника своєму робочому місцю. Також менеджер персоналу веде нагляд за дисципліною на підприємстві.

Менеджер з продажу займається магазинами, які має товариство. Він слідкує, щоб у точках продажу завжди були товари.

Менеджер по закупівлям слідкує, щоб на підприємстві була необхідна сировина для виготовлення клінкеру.

Начальник охорони відповідає за дотримання порядку, він координує, наглядає за роботою всіх охоронців, що працюють в ТОВ «Мрія».

Секретар – перший помічник директора. Вона відповідає на телефонні дзвінки, отримує пошту, готує приймальню залу для зборів, доставляє до директора всю необхідну йому документацію та ін.

Склади – це місце, де зберігається вся продукція, сировина. ТОВ «Керамейя» має 3 склади: всі вони різні між собою, оскільки продукція, що виробляє підприємство – різна.

Завданнями складської діяльності є: визначення кількості та місця визначення розташування складів, розміру складу, вибір системи складування, організація розвантаження і приймання вантажів, облік і

Відправка бракованих матеріалів, формування складської вантажної одиниці організація внутрішньоскладського транспортування (переміщення між різними зонами складу: з розвантажувальної рампи в зону приймання, звідти в зону зберігання, комплектації і на навантажувальну рампу), організація складування та зберігання, і забезпечення відповідних для цього умов, тощо.

Керівник транспортного відділу це людина, яка займається транспортом на підприємстві. Саме йому підпорядковуються всі водії та всі машини.



Відділ транспортної логістики займається організацією перевезення товару і виконує такі завдання:

- визначення базису поставки;
- вибір виду транспорту;
- вибір виду транспортних тарифів;
- організація технологічного процесу перевезення;
- організація прийому товару від постачальника;
- прийом прав власності на товар;
- організація перевезення з консолідуючого складу на склад матеріалів на виробництві;
- передача матеріалів на виробничий склад;
- забезпечення документообігу технологічного процесу.

Конкурентне середовище, в якому працює ТОВ «Керамейя» є достатньо насиченим різними підприємствами і виробничими структурами, які представлені на рисунку 2.1.

Незважаючи на кризові явища в економіці, ТОВ «Керамейя» навіть у складні фінансові періоди не втрачало позиції та не знижувало свої ділові позиції, про що свідчать показники діяльності підприємства.

Суть системи управління персоналом ТОВ «Керамейя» полягає у роботі з людьми на основі концепції розвитку підприємства (рис. 2.2).

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Він формулює та розробляє бізнес поліграфічної компанії, корпоративну стратегію та підпорядковує завдання з її впровадження. Стратегія управління персоналом ТОВ «Керамейя» полягає у залученні високоякісних співробітників, постійному вдосконаленні їх професійних навичок та створенні привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії.

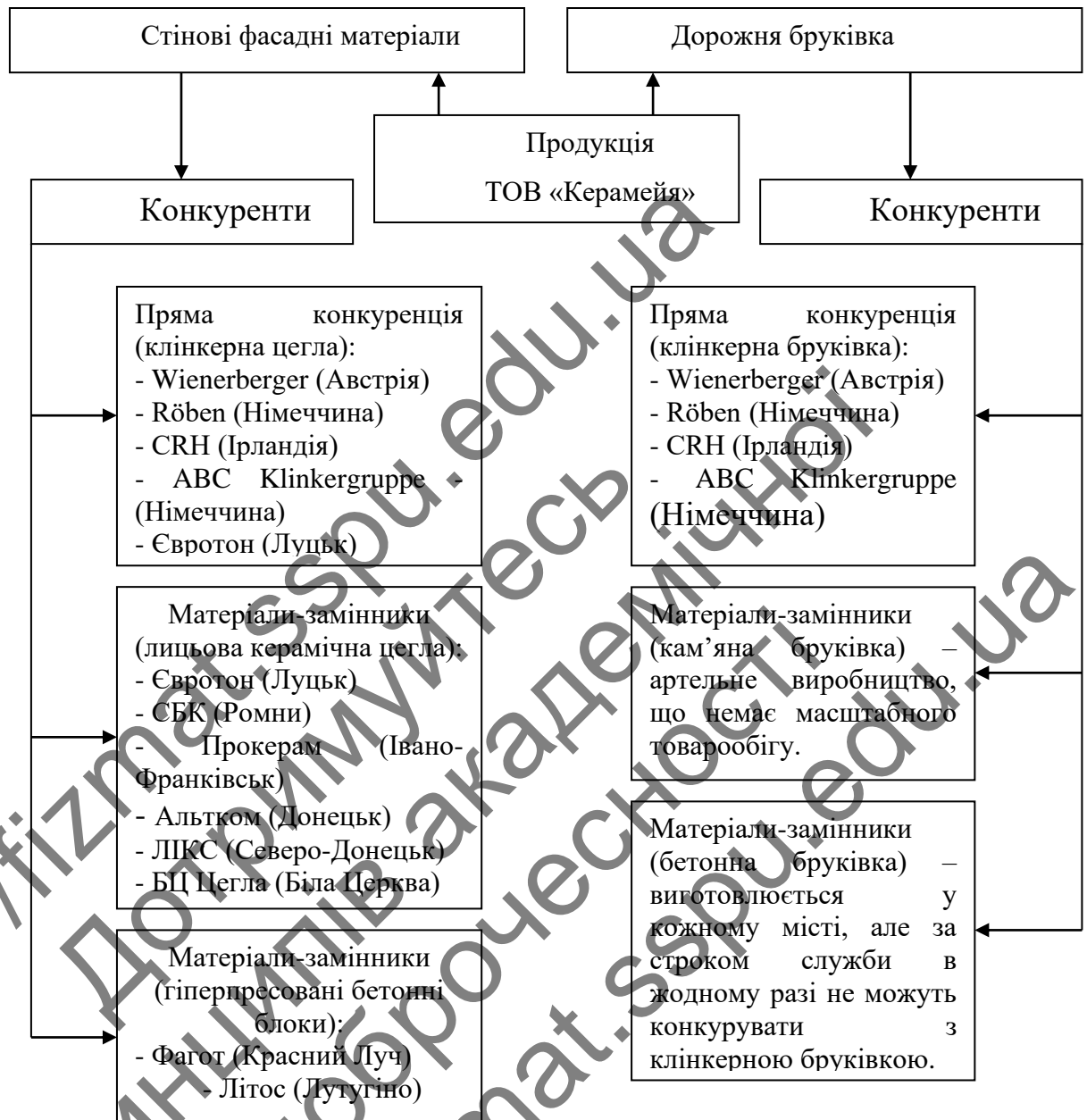


Рисунок 2.1. Конкуренти ТОВ «Керамейя»

Управління функціями ТОВ «Керамейя» включає багато важливих елементів (рис. 2.3).

Система управління ТОВ «Керамейя» базується на таких принципах:

- Вагомість (люди – це ключова і найцінніша частина підприємства).
- Ефективність (будь-які рішення та дії відповідного персоналу повинні прийматися та реалізовуватися лише на основі підвищення ефективності роботи поліграфічної компанії).



Рисунок 2.2. Система управління персоналом на ТОВ «Керамейя».

- Системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматись і виконуватись з урахуванням усіх елементів управління).
- Об'єктивність оцінки (Компанія гарантує об'єктивну оцінку кожного працівника та кандидата. Об'єктивність відноситься до оцінки та максимальної суми кожного працівника чи кандидата відповідно до єдиного стандарту та встановлених процедур оцінки, а керівник: Суб'єктивне судження працівників не має значення).
- Орієнтація на результати (усі підрозділи, експерти та менеджери повинні мати чітко визначені результати своєї діяльності, і всі працівники

повинні прагнути цього досягти. Результати є критеріями оцінки успіху та єдиними критеріями стимулів та стимулів ТОВ «Керамейя» Мотивація).

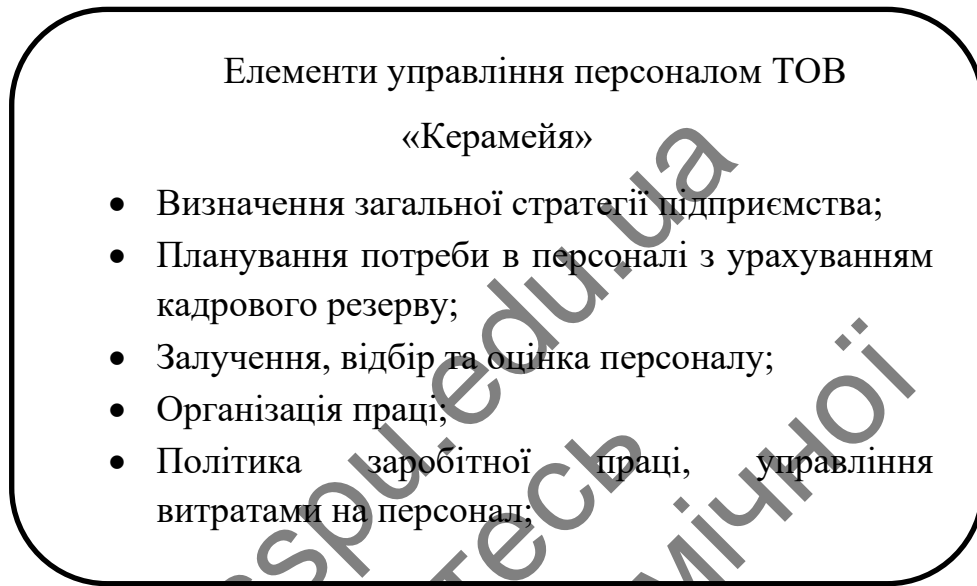


Рисунок 2.3. Елементи управління персоналом на ТОВ «Керамейя».

- Безперервний розвиток особистості та самореалізація працівників (розвиток компанії безпосередньо залежить від розвитку та самореалізації працівників).
- Відповідність між матеріальною винагородою та кваліфікацією корпоративної діяльності та ступенем індивідуальної участі (система матеріальної винагороди працівника не тільки враховує кваліфікацію працівників, а й сприяє підвищенню рівня особистої участі у корпоративній діяльності).

Основа колективу, її стрижень – це група людей, топ-менеджерів високого рівня, фахівців своєї справи, які розуміють філософію виробництва і йдуть в ногу з майбутнім!

Організаційна структура товариства Керамейя. Станом на 31 грудня 2021 року в компанії було 173 працівники, з них 42 жінки [25].

На підприємстві впроваджено лінійно–функціональну структуру управління. При такому структурному управлінні повне повноваження влади бере на себе лінійний керівник, який хоче створити певний колектив. Йому

під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає соціальний апарат, який існує з функціональними службами. Це дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати проблеми управління (рис. 2.1).

Організаційна структура відділу продажу ТОВ «Керамейя» є функціонально-ринковою (див. рис. 2.4), оскільки менеджери зі збуту відповідають за збут продукції за окремо визначеними територіальними регіонами вітчизняного ринку (західний, центральний, східний та південний).

Перевагами такої структури є те, що відповідальність та спеціалізація керівників підприємства рівномірно розподілена по кожному окремому ринку. Таким чином, управлінська увага приділяється кожному ринку збуту (територіальному регіону). Проте, така організаційна структура відділу маркетингу підприємства володіє й певними недоліками – відсутність достатньої гнучкості, висока ймовірність виникнення конфліктів та потреба великих розмірів управлінських витрат [35, с. 159].

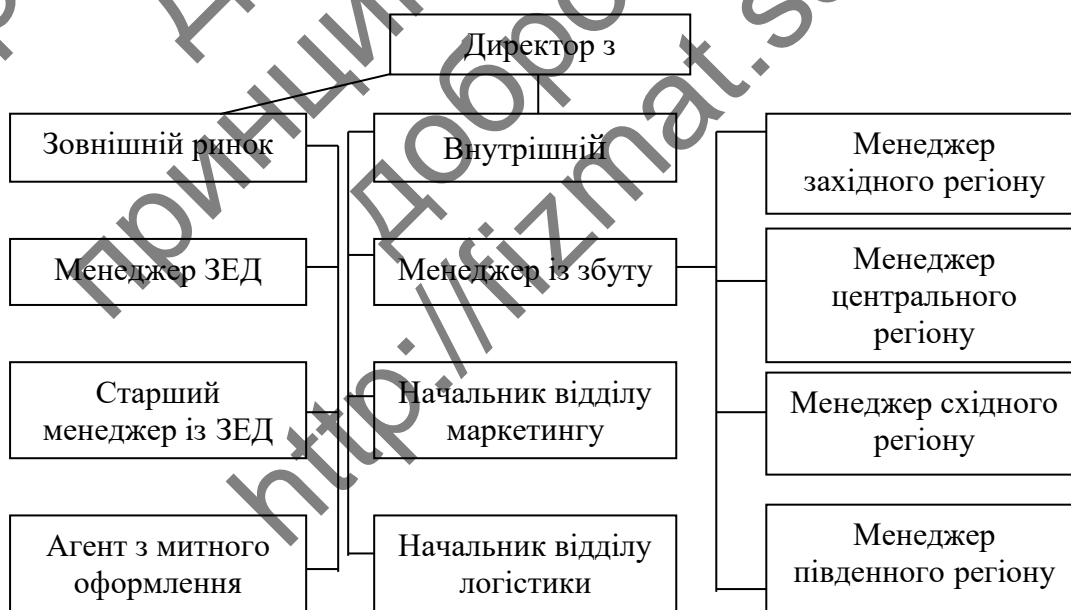


Рисунок 2.4. Організаційна структура відділу МПЛ  
ТОВ «Керамейя» [35, с. 159].

Головними завданнями відділу маркетингу ТОВ «Керамейя» є наступні:

- формування стратегії розвитку номенклатури продажів, що гарантує підприємству конкурентну перевагу порівняно з іншими гравцями даної галузі;
- визначення перспективних напрямків робіт стосовно нових видів продукції задля забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринках збуту;
- виявлення ключових як внутрішніх, так і зовнішніх проблем підприємства, а також розробка оптимальних шляхів їх вирішення;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього ринку збуту продукції, пошук та визначення перспективних напрямків розвитку задля зайняття та утримання лідерських позицій на національному ринку, а також розширення своїх позицій на закордонних ринках;
- організація реклами та стимулювання збуту.

Оптимізувати всі складові є можливість за використання лінійно-функціональної структури управління (рис. 2.5.).



Рисунок 2.5. Лінійно–функціональна структура управління. [35, с. 159].

З метою зниження впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище щороку розробляється Програма управління суттєвими екологічними аспектами, за якою впроваджуються природоохоронні заходи, спрямовані на зменшення техногенного навантаження на навколишнє природне середовище.

З метою економії електроенергії зниження впливу люмінесцентних ламп, ТОВ «Керамейя» переходить на світлодіодні лампочки LED, які у багатьох приміщеннях вже встановлені. Планується замінити 100% люмінесцентних ламп у офісних та виробничих приміщеннях. ТОВ «Керамейя» активно впроваджує енергозберігаючі заходи, найбільш вагомими з яких, впровадженими за останні роки, є встановлення твердопаливних котлів для опалення та підігріву води та використання альтернативних джерел енергії в технологічному процесі випалу та сушки продукції.

На території підприємства встановлені 5 контейнерів для збору відпрацьованих батарейок. Також організовано збір та передачу на переробку макулатури. Всі працівники підприємства дотримуються вимог "Зелений офіс", що передбачає максимальне використання природного освітлення, раціональне використання природних ресурсів, переважно електронний документообіг, від'єднання від мережі офісної техніки та інше. Ці кроки є частиною стратегії компанії, покликаної забезпечити мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність та енергозбереження [25].

## Висновки до розділу 2.

Проведено деталізоване дослідження управління персоналом на ТОВ «Керамейя». Виявлені основні напрями діяльності підприємства та його виникнення. У другому розділі здійснена аналітика трудового потенціалу, який забезпечує виробничу діяльність підприємства по виробництву клінкерної цегли.

Прагнення найвищої якості, оптимізація продуктової лінійки, розширення географії продажів, нарощення виробничих потужностей, розвиток команди фахівців, мотивованої на досягнення Компанії, адаптація до змінного зовнішнього і внутрішнього середовища з впровадженням інновацій, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність та енергозбереження, піклування про безпеку та здоров'я людей.

Система управління ТОВ «Керамейя» базується на таких принципах: Вагомість (люди – це ключова і найцінніша частина підприємства). Ефективність (будь-які рішення та дії відповідного персоналу повинні прийматися та реалізовуватися лише на основі підвищення ефективності роботи поліграфічної компанії).



## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

### **3.1. Рівень функціональності організаційної структури підприємства**

Проаналізувавши організаційну структуру управління підприємства (ОСУ) можна зробити висновок, що це дуже важливо, оскільки дозволяє переглядати існуючі функції та керувати організацією з метою створення умов для якісних змін у розвитку підприємства. У зв'язку з цим виникає проблема визначення характеристик організації управління через певні системи показників, які будуть вказувати щодо найкращої організаційної структури для управління бізнесом, буде визначено стан управлінської організації та сформульовано заходи щодо вдосконалення.

Аналіз ієрархічної структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі.

Для дослідження організаційної структури на ТОВ «Керамейя» використовувались посадові інструкції, положення про функціональні підрозділи і накази про розподіл функціональних обов'язків. У процесі аналізу функціональної структури ТОВ «Керамейя» здійснюється: оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства; оцінка оперативності організаційної структури управління; оцінка надійності організаційної структури управління.

Систематичні показники дозволяють оцінити ієрархічну структуру організації корпоративного управління та рівень розвитку функціональних компонентів (табл. 3.1) та визначити напрямки вдосконалення.

Таблиця 3.1

## Розрахунок ключових показників оцінки рівня розвитку ОСУ

## ТОВ «Керамейя»

№	Показник	Формула розрахунку	Розрахунок
1	2	3	4
1	Рівень керованості	$K_{кер} = \frac{U_n}{U_f}$ ; де $U_n$ – норма керованості $U_f$ – фактична кількість підлеглих у керівника.	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру – 3 од. Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня – 4 од. <b>Структурний коефіцієнт централізації – 0,75.</b>
2	Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - P_f / P_{ос}$ , $K_{рс} = 1 - A_f / A_{тс}$ , де $P_f$ , $P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $A_f$ , $A_{тс}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою.	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників підрозділів: Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру – 270 осіб. Загальна чисельність працівників – 294 осіб. <b>Кількісний коефіцієнт централізації – 0,92.</b>
3	Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$ , де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників, $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату: Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті – 95 особа. Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів – 121 осіб <b>Коефіцієнт централізації функцій – 0,79.</b>

4	Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = \text{Анд} / \text{Азу}$ , де Анд – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, Азу – загальна кількість працівників управління	Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом: Кількість працівників центрального управління – 75 осіб Загальна кількість працівників управління – 90 осіб. <b>Коефіцієнт централізації управління – 0,83.</b>
5	Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$ , де $K_n$ – кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підпорозділі	Обчислення коефіцієнту централізації управління: Кількість управлінців вищої ланки – 8. Загальна кількість управлінців апарату управління – 11. <b>Коефіцієнт централізації управління – 0,72.</b>

Дані таблиці 3.1 показують, що організаційна структура ТОВ «Керамейї» має цілком позитивну структуру, оскільки велике значення має коефіцієнт, що відповідає стандарту управління та коефіцієнту концентрації управління.

Рівень розвитку організаційної структури повинен бути оцінений для успішної реалізації своєї стратегії це етап перевірки рішення про впровадження змін корпоративного управління, який дозволяє раціоналізувати процес реалізації стратегічних змін і базується на науці. Визначальним стандартом для високорозвиненої організаційної структури є найповніша і стабільна реалізація стратегічних цілей.

Для проведення якісного та кількісного аналізу ОСУ автор забезпечує систематизовану систему показників, які можна використовувати для аналізу ієрархії (рівня) керованість, коефіцієнт структурної раціональності, коефіцієнт централізації функції управління, лінійність та співвідношення кількості функціонального персоналу, ступінь регуляризації управлінського персоналу) та структура показників (цілових коефіцієнтів), призначених для аналізу функціональної структури управління, коефіцієнт цілісності охоплення функцією управління, коефіцієнт дублювання функції, коефіцієнт глибини спеціалізації управління, коефіцієнт надійності структури

управління, коефіцієнт ефективності). У подальших дослідженнях питання оцінки рівня розвитку ОСУ компанії та детально вводиться формування еталонної структури.

Беручи до уваги проблеми, виявлені в попередніх розділах в системі управління товариством з обмеженою відповідальністю "Керамейя", рекомендується вносити організаційні зміни спеціально. Звичайно, без заздальгідь розроблених процедур та комплексу заходів інновації не слід робити раптово. По-перше, потрібно зацікавити співробітників змінами, які потрібно внести – навчання, надання інформації, участь у проектах, покращення умов праці тощо. Новим заходам часто протистоять, тому, щоб зміни були успішними, потрібно організувати управління всіма процесами. Перш за все, я вважаю необхідним внести деякі зміни в систему управління ТОВ «Керамейя».

З розвитком та складністю виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу змінюється і попит на персонал. Вимоги до загальної освіти, економіки, технологій та технічної підготовки робітників і службовців постійно зростають, щоб досягти їх кваліфікаційного рівня. Виникає проблема раціонального використання трудових ресурсів та найкращої оцінки діяльності персоналу. І оскільки призначений напрямок адміністративної діяльності належить до сфери кадрової роботи, функції служби персоналу компанії продовжують розширюватися. Значною частиною роботи персоналу на підприємстві безпосередньо займається керівник. Керівник відповідає за організацію роботи служби персоналу з підбору та організації персоналу для забезпечення виконання завдань, що стоять перед компанією. Крім того, слід мати на увазі, що при призначенні чи переведенні працівників оцінка його професійної якості завжди позитивно впливає на безпосереднього начальства, що означає здатність останнього до роботи з персоналом. У обов'язки керівника також входить розширення функцій відділу кадрів, підвищення ролі кадрових служб, вдосконалення його роботи та підвищення професійної кваліфікації працівників персоналу.

Одним із завдань ТОВ «Керамейя» є організація підготовки та перепідготовки кадрів для забезпечення зростання безпосередніх навичок працівників у виробничих та навчальних закладах, вдосконалення системи планування персоналу та запровадження ефективної системи управління персоналом для зменшення плинності кадрів. З цією метою компанія повинна розвивати навчальні приміщення, створювати навчальні центри, курси та центри, школи для вивчення передових методів роботи та формулювання планів покращення умов праці.

Застосовуючи експертну оцінку експертами, особливо менеджерами, одночасно враховуючи думки експертів на тому самому рівні, який оцінювали та оцінювали, можна підвищити ефективність сертифікації менеджерів та забезпечити об'єктивність їх оцінок та висновків. підлеглий.

Важливим питанням для підприємств є кваліфіковане використання резервів. Необхідно оперативно визначити посаду резервного персоналу, який буде призначений, щоб він міг принести найбільшу вигоду. Ми говоримо про посилення відсталих виробничих площ здатними та активними керівниками. В рамках просування пулу талантів рекомендується передбачити два напрямки: резерв бізнесу та довгостроковий резерв (для вищих посад менеджерів, які пройшли тривалу підготовку).

Практика довела, що навчання у складі ділового резерву не повинно перевищувати трьох років, оскільки «мобілізаційний» резерв впливає на діяльність працівників, що сидять у резерві, оскільки порушує його життєві цілі та плани. У свою чергу, це знижує ефективність роботи підприємства. Для публічної оцінки кандидатів із резервного списку слід збільшити об'єктивність висування кандидатів. Інформація, яка використовується при відборі кандидатів у резерви, являє собою різноманітні резюме та максимально повна інформація, що управляється відділом кадрів та відділом корпоративного управління.

Рекомендується обговорювати висування кандидатів у кадрові резерви на засіданнях команд, що може зменшити помилки у формуванні резервів, а

самі резерви стають більш надійними, оскільки громадська думка є найважливішим та найнадійнішим джерелом інформації про осіб.

Крім того, я вважаю, що найкраще запровадити систему оцінки трудового потенціалу працівників, менеджерів та експертів, оскільки оцінка працівників є засобом вивчення їх сильних та слабких сторін, а також є основою та тренінгом для вдосконалення особистих навичок. Оскільки успішна діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від керівника, необхідно постійно оцінювати ефективність керівника у виконанні його службових обов'язків та стимули, що впливають на нього. Менеджери та експерти працюють із працівниками організації, контактують із працівниками суміжних організацій, місцевих органів виконавчої влади і відповідають за рівень виробництва, діяльність та розвиток організації, тому оцінити її результати набагато складніше. Сама компанія може провести сертифікацію або запросити незалежних експертів для поліпшення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності функцій, що виконуються працівниками, обрана функція повинна мати можливість найбільш повно охоплювати всі аспекти змісту роботи, а також враховувати характер і функції конкретної діяльності; визначати характер роботи зміст; існує багато видів і складних творів. На мою думку, оцінка праці робітників повинна включати такі етапи:

- визначте основні обов'язки працівників;
- стандартизувати ці функції за певними економічними показниками;
- встановити одиницю вимірювання системи показників, яка виражає результат діяльності;
- встановити мінімальний та максимальний "стандарт використання" для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів до прийнятих "стандартів" та визначення оціночних балів;
- визначте середній бал, який відображає рівень досягнення мети.

Більше того, компанія (тобто відділ кадрів) не розробила модель співбесіди з потенційними кандидатами на конкретні посади. Така система спростить відбір претендентів на вакантні посади та полегшить відбір працівників з необхідними навичками та вміннями, кваліфікацією та іншими вимогами для забезпечення успішного виробничого процесу.

На підприємстві також повинні бути впроваджені більш сучасні методи кадрового документування. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді та розробляти посадові інструкції для кожного працівника. Це дозволить відділу кадрів краще адаптуватися до кадрової ситуації компанії.

Керівники відділу кадрів та їхні підлеглі також повинні безпосередньо та постійно вдосконалювати свої вміння та навички. Для цього вам потрібно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. Щороку економічне та трудове законодавство України змінюватиметься, а система управління персоналом буде постійно вдосконалюватися на основі іноземного досвіду, тому директор з управління персоналом повинен розуміти всі зміни, щоб правильно виконати весь робочий цикл персоналу.

Я вважаю, що запропоновані заходи усунуть недоліки системи управління персоналом та збільшать потенціал використання робочої сили.

Світовий досвід показує, що успішні компанії будуть регулярно аналізувати задоволеність споживачів та вносити відповідні корективи в технологію виробництва, системи управління якістю, маркетингову та логістичну діяльність на основі результатів. Це дозволяє їм формувати розумні стратегії управління відносинами з клієнтами, тим самим формуючи цільову аудиторію лояльних споживачів. У цьому випадку для вітчизняних виробників, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, важливо оцінити задоволеність споживачів своєю продукцією та пояснити результати. Моніторинг задоволеності споживачів повинен становити інформаційну основу для ринково-орієнтованої діяльності в цілому, зокрема, вдосконалення маркетингових інструментів та методів [1].

Враховуючи вищевикладене, була проаналізована система управління взаємовідносинами з клієнтами ТОВ «Керамейя» та висунуто пропозиції щодо вдосконалення. Компанія спеціалізується на виробництві високоякісних будівельних матеріалів: клінкерної цегли, бруківки та пористої керамічної плитки. Результати аналізу показують, що задоволеність споживачів компанією оцінювали за кількістю скарг (щодо конкретних товарів) та прямими опитуваннями дистриб'юторів, що просувають продукцію "Керамейя" на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія розробила та впровадила ефективну систему обробки скарг, яка дозволяє вирішувати конфлікти зі споживачами та підтримувати їх лояльність, що пов'язано з певними витратами.

Завдяки опитуванню дистриб'юторів, їхнє задоволення співпрацею з ТОВ "Керамейя" може бути визначено кількісно за такими критеріями:

- якість продукції;
- асортимент продукції;
- дотримання терміну доставки;
- відгук на коментарі;
- стан потоку файлів;
- технічна консультація споживачів;
- психологічний комфорт співпраці;
- рівень підтримки маркетингу;
- якість виконання програми.

На основі результатів були внесені відповідні корективи для забезпечення більш широкої співпраці з ТОВ «Керамейя». У той же час майже відсутній аналіз взаємозв'язку між рівнем задоволеності споживачів та економічними вигодами ТОВ "Керамейя", що не дозволяє розумному управлінню відносинами зі споживачами покращити позиції компанії на цільовому ринку. Виходячи з цього, рекомендується провести кількісний аналіз задоволеності дистриб'юторів на основі цих стандартів за останні 3-5



років. Оцінку задоволеності (для кожної товарної лінійки) слід порівнювати з ефективністю виробництва та збуту конкретного товару.

Результати цього аналізу можуть бути використані для побудови рівнянь регресії, що характеризують вплив показників задоволеності (на основі цих критеріїв) на економічні результати діяльності, пов'язаної з виробництвом та продажем конкретної продукції. Набуті відносини залежності можуть стати основою цілеспрямованої системи управління заходами для підвищення задоволеності споживачів у співпраці з ТОВ «Керамейя», тим самим достатньо лояльно ставлячись до цільової аудиторії лояльних споживачів та зміцнюючи позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Пропонований метод може бути запропонований підприємству ТОВ "Керамейя", це дозволить розробити та сертифікувати систему заходів для управління задоволеністю споживачів та лояльністю до конкретної продукції. Подальші дослідження слід проводити з метою розробки та наукової перевірки послідовності та змісту офіційних процедур з метою цілеспрямованого управління формуванням та підтримкою лояльності споживачів на промислових підприємствах.

### **3.2 Аналіз форм і методів навчання персоналу**

Організації зацікавлені в постійному підвищенні продуктивності праці своїх працівників. При цьому вони розуміють, що це залежить, в першу чергу, від якості їх кадрового потенціалу. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих працівників. Для вирішення цієї задачі керівництво має постійно проводити систематичні навчання з підготовки працівників, для розкриття їх потенційних можливостей в організації.

Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації потрібною їй кількістю людей з навичками і здібностями, необхідними для

досягнення цілей організації. На жаль, багато керівників ще не усвідомлюють усіх складнощів для вирішення цього питання.

Навчання повинно проводитись на наступних етапах набору або відбору кандидатів [5]. **По-перше**, коли претендент приходить в організацію. **По-друге**, коли перевірка виявить, що у кандидата не вистачає навичок для якісного виконання майбутньої роботи.

Навчання - це велика, спеціалізована область, в якій навчання повинно, в першу чергу, відповідати не тільки професії, а й організації. Тому основні вимоги по забезпеченню ефективності програм навчання, повинні включати наступні складові [16]:

1. Для навчання потрібна мотивація. Майбутні працівники повинні розуміти цілі навчання та яким чином воно дозволить підвищити їх продуктивність.
2. Керівництво повинно створити відповідний навчальний клімат, який буде сприяти процесу навчання. Це передбачає відповідні механізми заохочення, активну участь претендентів у процесі навчання, підтримку з боку викладачів. Деякі організації воліють проводити навчання в спеціальних центрах, а не в приміщеннях своєї організації.
3. Учасники програми повинні мати можливість відпрацьовувати на практиці матеріали, придбані на кожному етапі навчання, і тільки потім рухатися далі.
4. Учні повинні відчувати обов'язковий зворотний зв'язок щодо результатів навчання, а для цього необхідно забезпечити обов'язкове закріплення програми навчання. Це може відбуватися у формі похвали або оцінки успіхів викладачем, а, при використанні різних електронних систем навчання, у вигляді зворотного зв'язку при правильному рішенні задач.

Зміна середовища бізнесу і застосовуваних стратегій змушує компанії постійно розвивати здібності майбутніх працівників тому що фінанси постійно змінюються, технології теж міняються з часом, а кадровий потенціал залишається і саме від нього залежить і ріст фінансових

можливостей організації, і ефективне використання технологій. Отже, постійне вдосконалення та розвиток знань, вмінь, навичок та здібностей співробітників стає необхідною умовою відтворення і навіть розширення бізнесу.

Оцінка різних форм навчання персоналу на різних етапах кар'єри представлена в табл. 3.2 [14].

Найбільш ефективним і доцільним є **вхідне** навчання або навчання при наймі. Але така форма навчання найбільш ефективна, якщо мова йде про недалеку перспективу, тобто про підготовку співробітника до реалізації поточних завдань. До речі, витрати на вхідне навчання невеликі.

Таблиця 3.2

Оцінка навчання персоналу на різних етапах кар'єри  
(у %% від числа працюючих)

	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Вхідне навчання (при наймі)	76	3	8	24	16
Перспективне навчання	65	11	46	11	11
Поточне навчання	41	2	6	13	11

Потім, за ефективністю, стоїть навчання на **перспективу**. З точки зору стратегічного розвитку організації або при плануванні кар'єри робітника в ній, це абсолютно виправдано. При цьому наголошується, що дана форма навчання має високу вартість. Так вважають більшість компаній, які користуються даною формою навчання. Думається, що якби компанії розглядали ці витрати в якості довгострокових інвестицій і враховували своєрідну «капіталізацію» всього, що отримає робітник в процесі навчання, то їх оцінки щодо вартості змінилися б на протилежні.

**Поточне** навчання, хоча і використовується в більшості випадків, але вважається менш ефективним. Ефективність його використання оцінюють лише 41% організацій, які практикують даний вид навчання.

При навчанні працівників можуть бути задіяні різні освітні програми навчання. За питомою вагою використання вони мають наступне розташування. (рис. 2.1).

Ефективність програм досить висока і знаходиться в інтервалі (від 55% до 79%). Але, дуже часто, керівники організацій віддають перевагу, в першу чергу, власним або запозиченим в літературі. Критерієм відбору, при їх використанні, служить їх низька вартість (41 і 45 %% відповідно) (табл. 3.3).

Питома вага негативних оцінок ефективності програм, знайдених в літературі (25%), у порівнянні з іншими джерелами навчання (від 2 до 5%%) пов'язана з тим, що вони потребують певної адаптації до умов конкретної організації або мають велику питому вагу теоретичної складової.

Успішність навчання також залежить і від того, хто його проводить (рис. 3.1). За оцінками фахівців, найкращі викладачі - це практики, тобто ті, які самі приймають участь у виробничому процесі.

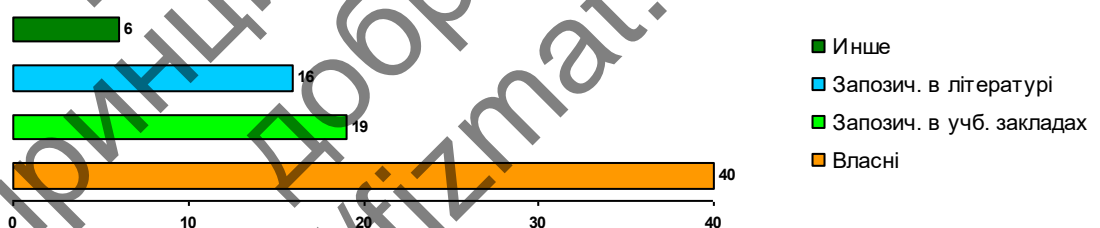


Рисунок 3.1 - Використовувані програми навчання

Внутрішнє навчання не тільки найпопулярніше, але і найперспективніше за ознакою «ефективно - дешево». На другому місці за цією ознакою стоять інші форми навчання. Мова йде про самоосвіту, творчі відрядження, стажування, ротачію всередині підприємства і т.п.

## Оцінка різних джерел програм навчання, (в %% від числа)

Джерела формування програм навчання	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Запозичені у навчальних закладах	79	5	37	16	16
Власні	75	2	0	41	23
Запозичені в літературі	55	25	0	45	6
Інші	67	0	50	17	17

Час і місце проведення навчань також впливають на їх ефективність.

Найбільш ефективним і дешевим є навчання в робочий час. Організації, які проводять навчання співробітників після роботи, як правило, стикаються з їх мовчазним опором (робітники втомилися, втрати часу на навчання не оплачуються, і інші причини). Навчання з відривом від робочого процесу з точки зору «ефективно – дешево» доцільніше, ніж після роботи але воно більш коштовне (табл. 3.4).

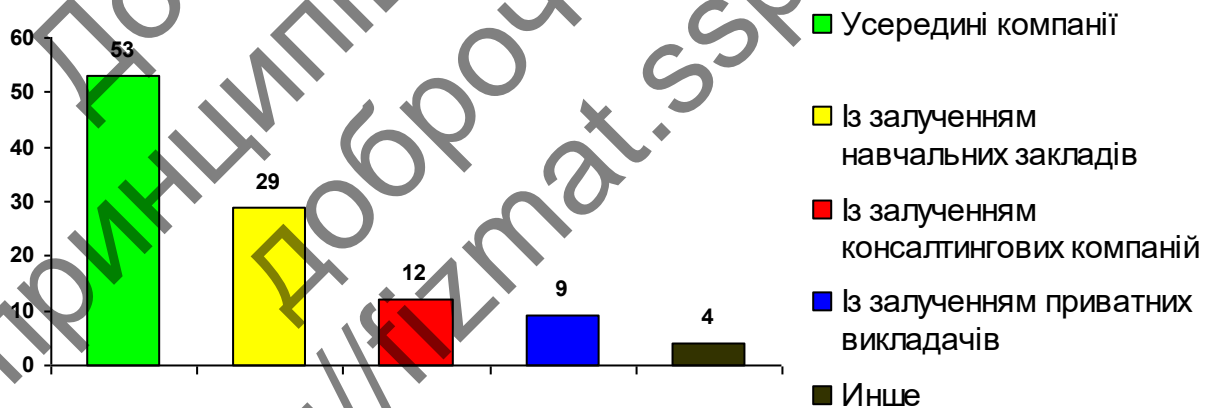


Рисунок 3.2 – Ефективність форм навчання

Таблиця 3.4

## Оцінка використання місця і часу навчання (в %% від форм навчання)

Форми навчання	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	

На робочому місці у робочий час	76	0	0	42	18
З відривом від виробничого процесу	63	10	34	8	24
У неробочий час	31	21	5	37	37

Що стосується методів навчання, то найбільш ефективними з них є ті, що використовують активні форми навчання (ділові ігри, тренінги) в порівнянні з пасивними (лекції).

З точки зору оцінки витратності, думки розділилися приблизно порівну (табл. 3.5).

Складається наступна модель навчання персоналу, яка є оптимальною для організації:

- навчання необхідно проводити в робочий час;
- всередині (в тому числі і на території) організації;

Таблиця 3.5

Оцінка активних і пасивних форм навчання (в %% від числа форм, що використовуються)

Методи Навчання	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Ділові ігри	71	10	40	37	25
Тренінги	63	12	40	40	30
Лекції	30	15	0	30	60

Навчальний процес:

- включає активні форми навчання (ділові ігри, тренінги, стажування, самоосвіта, «дні дублерів», тощо);
- навчальні програми повинні розроблятися та адаптуватися для організації з урахуванням її специфіки;
- навчання повинні проводитися із залученням фахівців-практиків.

### 3.3 Системи оцінки і формування мотивації персоналу

Після того, як працівник адаптувався в колективі, пройшов курс професійного навчання необхідно вміти отримати об'єктивну оцінку його можливостей якісно вчасно виконувати поставлені йому завдання. У цьому полягає мета оцінки результатів його через функції контролю. Механізм контролю передбачає використання стандартів і контроль результатів роботи з метою визначення можливих відхилень від установлених норм і при необхідності прийняття відповідних заходів. Аналогічним чином, для оцінки результатів діяльності працівника, необхідно керівникам постійно контролювати те, наскільки продуктивно кожен працівник виконує свої обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим, керівник інформує їх про те, наскільки добре вони виконують свою роботу і дає їм можливість, в разі помилок, виправитися. Разом з тим, оцінка результатів діяльності працівника дозволяє керівництву визначити найбільш кваліфікованих працівників і реально підняти рівень їх досягнень за допомогою різних форм мотивації та стимулювання праці. Оцінка результатів діяльності служить реалізації наступних функцій: адміністративної, інформаційної та мотиваційної.

**Адміністративні функції: підвищення або зниження по службі, перевід, припинення трудового договору.** Кожна організація повинна давати оцінку праці свого персоналу для завчасного прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення або припинення трудового договору з працюючими. Кар'єрне зростання допомагає організації заповнити проблемні вакансії тими службовцями, які проявили свої здібності і відповідають їм. Воно допомагає і працюючим, оскільки задовольняє їхнє прагнення до успіху та самоповаги. Просування по службі - відмінний спосіб підтвердження визнання якісного виконання роботи. В той же час, при прийнятті рішень про просування по службі керівництво повинно підвищувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання

обов'язків на новій посаді. На жаль, іноді підвищують на більш високі посади тих працівників, які добре виконують свої нинішні обов'язки, але не мають відповідного потенціалу для ефективної роботи на новій посаді. Так наприклад, дуже часто спостерігається ситуація, коли адміністрація висуває відмінного продавця на посаду завідувача. У результаті цього організація, як правило, втрачає гарного продавця і отримує посереднього завідувача.

Оцінку персоналу часто проводять за наступними критеріями [29] : на оцінку відповідності вимогам до посади (атестація) та оцінку отриманих результатів, включаючи оцінку способів їх досягнення.

За даними досліджень [29] (рис. 3.3) підприємства оцінюють, в першу чергу, дві компоненти персоналу: кваліфікацію і особистісні характеристики, до яких відносять рівень вирішення задач, дисципліну праці та досягнуті результати.

Я вважаю, що при атестації, в першу чергу, перевагу слід надавати кваліфікації, ніж іншим характеристикам (табл. 3.6) оскільки можна сказати, що дисципліна праці сама по собі, а виробничий процес і кваліфікація його учасників - самі по собі.

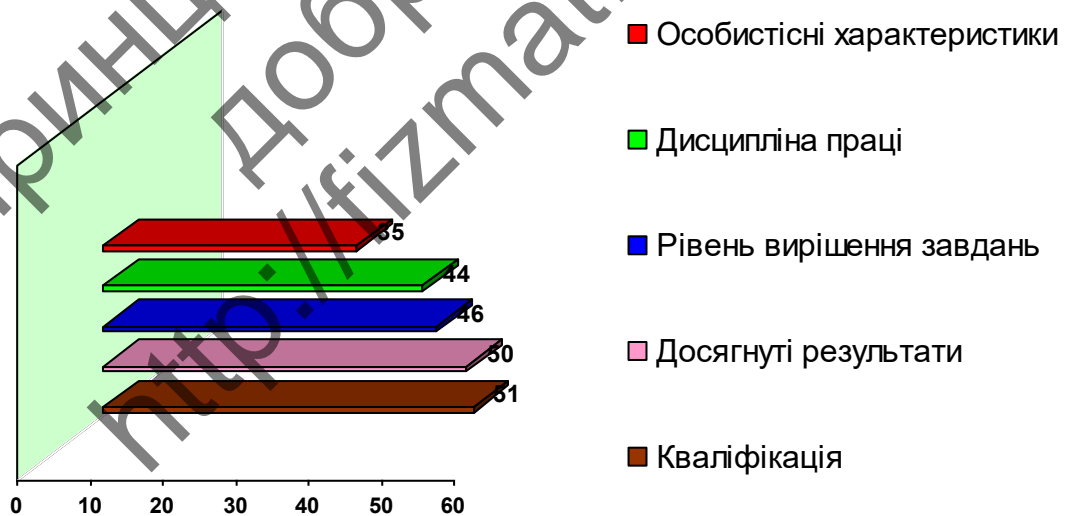


Рисунок 3.3 - Використовувані критерії оцінки персоналу



**Інформаційні функції.** Оцінка результатів діяльності потрібна і для того, щоб завчасно інформувати працівників про відносний рівень їхньої роботи. При належній постановці цієї справи працівник дізнається, не тільки про те, чи добре він чи вона працює, але і що конкретно є його силою чи слабкістю і куди йому потрібно рухатися щоб удосконалюватися.

Таблиця 3.6

## Оцінка ефективності критеріїв праці

Критерії оцінки	Оцінка важливості	Оцінка неважливості	Не змогли оцінити
Кваліфікація	75	5	20
Рівень вирішення завдань	73	7	20
Досягнуті результати	74	9	17
Дисципліна праці	60	17	23
Особистісні характеристики	54	24	22

**Мотиваційні функції.**

Для керівника дуже важливо знати мотивацію працівників і вміти ефективно управляти нею з метою підвищення продуктивності та якості трудової діяльності. Люди, як правило, різняться за ступенем вираженості різних потреб і мотивів. Крім того, потреби постійно змінюються в залежності від великої кількості факторів. Тому, на сьогодні, актуальними є питання формування ефективної системи оцінки і мотивації трудової діяльності працівників організації, в якій система оплати праці займе відповідне місце в якості одного із засобів спонукання до роботи. Дана система видається особливо важливою при дефіциті фінансових ресурсів, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати людські ресурси.

Система оцінки і мотивації працівників повинна включати в себе наступні компоненти [26,30]:

1. Моніторинг реальної мотивації трудової діяльності працівників різних підрозділів.

2. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації трудової діяльності.

3. Визначення ролі і впливу мотивації на різні показники трудової діяльності.

4. Розробка та реалізація заходів, спрямованих на підвищення мотивації трудової діяльності працюючих.

5. Визначення принципів і оптимізація системи оплати праці з метою підвищення трудової мотивації.

6. Оцінка і контроль ефективності управління мотивацією працівників.

Оцінка результатів трудової діяльності є важливим засобом мотиваційної поведінки людей. Інформаційні, адміністративні та мотиваційні функції оцінки трудової діяльності взаємозалежні, тобто інформація, яка веде до адміністративного рішення про підвищення по службі, повинна позитивно мотивувати людину до гарної роботи.

В 2020 році у відділі маркетингу однієї з київських фірм було проведено дослідження, цілями якого були:

- визначення зацікавленості працівників у спільній діяльності на фірмі;
- виявлення працівників, які безвідповідально відносяться до фірми, керівництву і своїми професійним обов'язками;
- оцінка доцільності при проведенні організаційних заходів, спрямованих на підвищення згуртованості колективу;
- пошук і використання нових способів мотивації співробітників до трудової діяльності,
- вибір найбільш ефективних способів управління по відношенню до кожного працівника і до підрозділу в цілому .

В результаті дослідження були зроблені наступні висновки.

1. Сфера інтересів і захоплень більшості співробітників обмежена в основному дружнім спілкуванням, сімейними відносинами і трохи творчою діяльністю.

2. Як правило, базові потреби співробітників в даний час на фірмі цілком не виконуються і, як наслідок, це може призвести до стану підвищеної емоційної напруженості.

3. В основному для працівників важливим є заклопотаність роботою, досягнення успіху, незалежності, отримання відповідної вигоди за роботу та професійне виконання обов'язків. Однак дані потреби не є базовими у структурі особистості, а викликані скоріше зовнішніми обставинами.

4. На сьогодні вбачається орієнтація на задоволення тих же потреб які оскільки співробітники часто орієнтовані на професійну роботу в любых фірмах, однак, досліджувана фірма, як правило, не входить до їх числа.

5. Робота не приносить задоволення, оскільки не дозволяє в повній мірі спілкуватися, підтримувати дружні і сімейні відносини, навчатися новому і мати змогу займатися творчою діяльністю.

6. Фірма і її керівництво сприймаються робітниками тільки як можливість кар'єри, матеріального благополуччя та джерелом заробітної плати.

Мотивування персоналу можна робити також за допомогою компенсаційного пакету [36], складові якого представлені в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Оцінка складових компенсаційного пакету (в % від загальної кількості)

Складові	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Страховання	50	11	35	4	30
Позики	52	9	28	14	37
Навчання	34	7	22	15	36

Харчування	40	10	18	44	29
Туристичні путівки, відпочинок, оплата бензину та ін.	36	9	25	10	30
Оплата проїзду на громадському транспорті	33	32	22	29	22
Медичне обслуговування	43	11	41	19	40

За даними таблиці 3.8, ефективність заходів морального заохочення, теж заслуговує на увагу. Однак, цю форму мотивації використовують набагато рідше, ніж форму у вигляді компенсаційного пакета.

**Методи підготовки управлінських кадрів.** Підготовку керівних кадрів в основному проводять для того, щоб керівники отримали знання і навички, які потрібні їм для реалізації цілей організації. Іншим розумінням, невідемним від попереднього, є необхідність задоволення своїх потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, оплати праці. На жаль, багато організацій не мають достатніх можливостей для реалізації цих потреб шляхом підвищення відповідальності та просування по службі. І якщо ці потреби важливі для людини, то їх відсутність призводить до того, що вона зазвичай звільняється з такої роботи. Немає необхідності говорити про важливість для організації зменшення плинності управлінських кадрів у силу високої вартості їх найму та адаптації в організації.

Таблиця 3.8

Оцінка інших форм мотивації персоналу (в % від загальної кількості)

Складові	Оцінка ефективності		Оцінка витратності		Не змогли відповісти
	Ефективно	Неефективно	Дорого	Дешево	
Занесення в книгу історії організації, на дошку пошани, нагородження туристичними путівками, тощо	91	9	27	0	0
Залучення коштів персоналу під %	67	17	0	33	17

Підготовка управлінських кадрів може відбуватися шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, аналізу ділових ситуацій, проведення ділових ігор та тренінгів [37]. Варіантами реалізації цих форм є організація щорічних курсів і семінарів з проблем управління. Такі заняття життєво необхідні і для успішної роботи на більш високих посадах, але особливо корисні для керівників нижчих рівнів управлінської ієрархії.

При підготовці керівних кадрів багато компаній і консультаційних фірм використовують програми по управлінню кар'єрою [22,38]. Поняття управління кар'єрою означає програму просування працівників по службі, яка б допомогла їм розкрити усі свої здібності.

Результатом програм просування по службі є відданість інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей працівників.

Розуміння процесу стимулювання праці (мотивації) і того, як індивіди роблять вибір у процесі організації свого або групової поведінки, дозволяє впровадити більш ефективну систему впливу на них з боку керівника. У цьому зв'язку доцільно зупинитися більш докладно на відмінностях мотиваційних установок працівників, методах впливу і регулювання поведінки індивідів у відповідності з цілями ТОВ «Керамейя».

Особливу увагу необхідно зосередити на взаємозв'язку між задоволеністю персоналу ТОВ «Керамейя» роботою і продуктивністю їх праці з урахуванням критеріїв ефективності діяльності організації та групи, а також вивчити структуру стимулів сучасної організації, роль грошей як стимулюючого фактора (рис. 3.2).

Мотивація - це внутрішня властивість людини, складова частина його характеру, пов'язана з його інтересами і визначає його поведінку в організації.

Стимул - це деякий вплив на людину, метою якого є направити його діяльність, скоректувати поведінку в організації.

Можна представити наступну діаграму, що показує вплив стимулу (впливу) на людину з мотивацією з того чи іншого класу в ТОВ «Керамейя» (рис. 3.4).

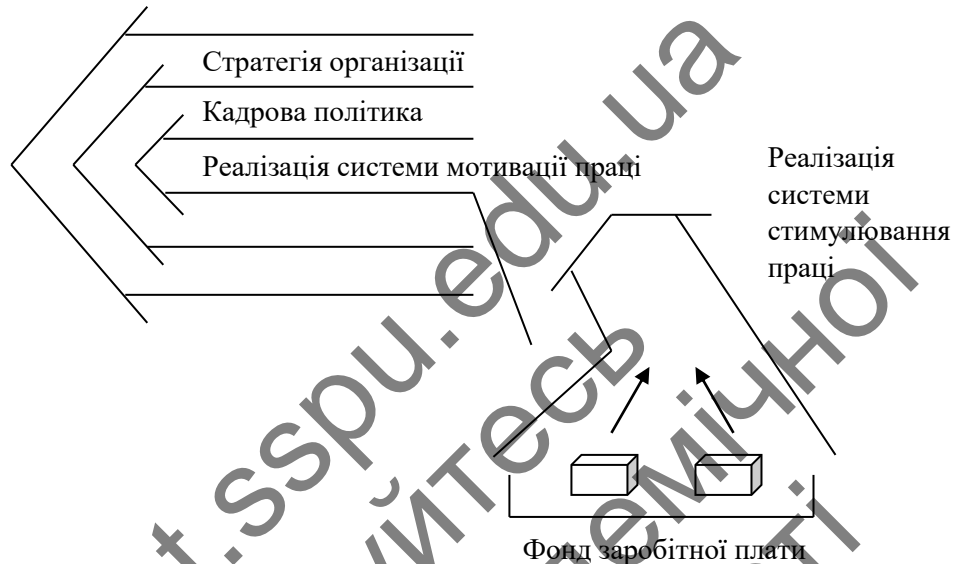


Рисунок 3.4. Роль і місце мотиваційної політики ТОВ «Керамейя».

Досягальна мотивація означає, що для людини представляють цінність пропоновані методи стимулювання на підприємстві, і вона намагається їх досягти, прагне до кінцевого результату, передбаченому даним видом стимулювання. Унікальна, ж мотивація, навпаки, означає негативне ставлення індивіда до тієї чи іншої системи стимулювання, і він не буде намагатися робити зусилля для отримання цього виду винагороди.

На рисунку 3.5, чим більший бажаний для людини результат з мотивацією, тим правіше лежить точка, що описує ступінь мотивації (у правій половині графіка). Відповідно, чим небажаніший вплив при унікальній мотивації, тим лівіше лежить відповідна точка на осі (у лівій половині).

На горизонтальній осі точки відповідають ступеню мотивації.

На людину впливає стимулюючий вплив, який може бути як адекватним, так і неадекватним. У разі гранично адекватного стимулу, поведінка людини гранично активна (конструктивна) - відповідна точка

лежить на кривій у верхній половині графіка. Чим більше стимул відрізняється від гранично адекватного, тим нижче лежить точка, що описує поведінку людини на вертикальному відрізку, що проходить через точку, що описує ступінь мотивації людини.

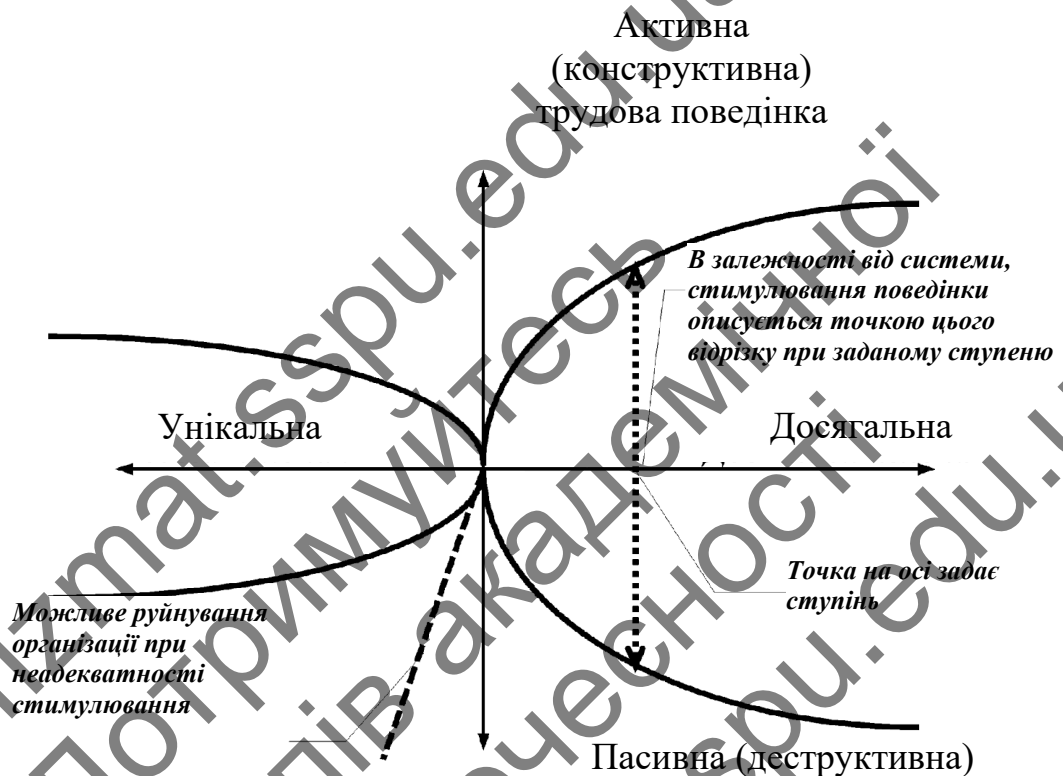


Рисунок 3.5 - Вплив стимулювання на поведінку людини при різному типі і ступеня мотивації в ТОВ «Керамейя».

При певному характері впливу людина перестає реагувати на стимул і її поведінка ніяк з цим не пов'язана - це відповідає нульовій (по вертикалі) точці відрізка - точці його перетину з горизонтальною віссю. Якщо ж стимулюючий вплив неадекватний, то поведінка людини стає пасивною або деструктивною; відбивається точками, що лежать нижче горизонтальної осі. При гранично неадекватній системі стимулювання поведінка стає гранично деструктивною, відповідна точка лежить на кривій в нижній частині рисунка 3.5.

У правому верхньому квадранті графіка крива має насичення - перехід

до більш високого ступеня мотивації. В ТОВ «Керамейя» гранично ефективний стимул призводить до непропорційно меншої зміни поведінки - це обумовлено природними межами, створюваними технологією і бізнес-процесами на підприємстві. При досягненні цих меж навіть найефективніша поведінка не призводить до зростання ефективності роботи підприємства, так як ми стикаємося з обмеженням ефективності на рівні технології та бізнес-процесів. Аналогічною є ситуація з правим нижнім квадрантом. Деструктивна поведінка обмежена «міцністю» технології та бізнес-процесів, системою захисту від ризиків та іншими особливостями організації.

У лівій частині рисунка 3.5 криві мають такий же характер, але рівень насичення істотно нижче, ніж для досягальної мотивації в ТОВ «Керамейя» - це пояснюється тим, що:

- ❖ по-перше, психологічно наростання страху обмежено і швидко досягає порогу;
- ❖ по-друге, в арсеналі підприємства можливості покарання досить обмежені (максимальне покарання - звільнення, що займає в шкалі цінностей людини місце далеко від страху за життя і т.п. );
- ❖ по-третє, є важлива особливість - щоб застосувати покарання (санкцію), треба довести відхилення в поведінці людини від необхідного, а для доказу є обмежені можливості.

На підприємстві ТОВ «Керамейя» застосовуються тільки економічні методи управління трудовою мотивацією персоналу:

- 1) заробітна плата робітника = оклад + доплата за роботу на особливому об'єкті (терміновому, важливому для репутації, загальної розголосу, що представляє образ комерційного партнера та ін.);
- 2) практика преміювання працівників за обсяг, якість і терміни виконаної роботи.

Ефективність управління підприємством ТОВ «Керамейя» в цілому залежить, в тому числі, і від здатності знижувати витрати і підвищувати продуктивність праці, забезпечувати високу ступінь адаптації до зміни



зовнішніх умов, від здатності працівників проявляти ініціативу. Ефективними інструментами вирішення цих завдань може бути вдосконалення системи мотивації та оплати праці.

### **3.4 Оптимізація управління персоналом на основі використання різних форм адаптації**

На противагу вартості основних засобів, цінність людських ресурсів з роками повинна постійно зростати в міру набуття досвіду і зростанням професіоналізму працівників. Соціальна адаптація[40] є першим кроком на шляху підвищення продуктивності праці нового працівника. У словнику іноземних слів «адаптація» трактується як «приспособлення організму, органів почуттів до навколишніх умов» [36]. Отже, людина в житті адаптується буквально до всього і від того, наскільки швидко і легко пройде цей період, настільки велика віддача сил, енергії та інтелекту буде від людини. Менеджери з управління персоналом уже давно зрозуміли, що висока плинність (Плинність кадрів визначається за формулою: число звільнених за певний проміжок часу ділиться на середньоспискову чисельність працівників за той же самий час) робочої сили може обходитися дуже дорого, а досвідчених і кваліфікованих працівників зазвичай досить важко замінити.

Однією з найсерйозніших причин плинності кадрів підприємства є відсутність або нестача у частини працівників бачення перспектив розвитку нового підприємства, його потенційних можливостей, а, отже, і власних перспектив зростання у самих працівників. Особливо важливий цей фактор у випадку зі спеціалістами та керуючими[8,9].

#### **Рівні адаптації.**

##### **1. Професійна адаптація**

Це найголовніша тема, про яку слід говорити з новим працівником. Він прийшов в нове місце, у нього нові надії, які, якщо розвинуться, то можуть позитивно вплинути на мотивацію працівника в майбутньому.

Заглиблюючись в поняття «професійна адаптація», треба пам'ятати, що існують кілька моментів адаптації, суть яких одна, а методи різні:

- 1) Адаптація молодого працівника (спеціаліста) до першого місяця роботи;
- 2) адаптація працівника до нового місця;
- 3) адаптація працівника на новій посаді;
- 4) адаптація працівника до пониження в посаді.

## **2. Відносини з керівництвом**

В принципі, відносини з керівництвом закладаються в початковій стадії контакту, тобто в перший момент знайомства. Виникають вони з цілком зрозумілих і закономірних причин взаємин між людьми - симпатії і антипатії. Це ніяким чином не повинно залежати від статі і віку начальника і нового працівника.

## **3. Відносини з колективом**

Знайомство з новою людиною - це завжди нелегке завдання, тим більше треба враховувати, що кількість часу, який людина проводить на роботі, становить більшу частину його життя. Отже, швидка адаптація новачка до колективу і колективу до новачка буде вигідна обом сторонам.

## **4. Незадоволеність зарплатою**

Один з найбільш делікатних моментів співбесіди - це питання про зарплату, тому швидше його потрібно віднести до керівника. Не можна допускати ситуації, при якій на початку бесіди, - коли фірма дуже зацікавлена в підборі кандидата, йдеться про одну суму окладу, а коли людина вже погодилася, і вийшла на роботу, тут з'ясується, що платити такі гроші адміністрація не в змозі. Це може різко знизити мотивацію нового працівника, і може послужити і причиною для звільнення.

## **5. Умови роботи**

Питання про умови роботи має бути обговорено дуже скрупульозно. Дуже багато людей приділяють увагу тому, в яких екологічних і санітарних умовах вони працюють. Менеджер по персоналу зобов'язаний докладно домовитися технічні умови роботи і режим організації. Причому повідомити тільки час роботи організації недостатньо, необхідно розповісти про

ненормованість робочого дня (якщо таке існує) і роботи у вихідні та святкові дні (якщо в цьому буває необхідність), а також пояснити методи і способи заохочення співробітників за подібну роботу.

Розібравшись з основними причинами плинності кадрів в адаптаційний період, кадровій службі треба продумати питання про те, на кого покласти обов'язки з підготовки та ознайомленню нового співробітника з новим місцем роботи. Підготувати необхідні документи для прискореної адаптації; опис робочого місця, план організації, список всіх керівників вищої та середньої ланки з номерами телефонів і кімнат, а також найближчих співробітників; розробити місячний план, що визначає в якій черговості новий співробітник буде знайомитися з підрозділами та відділами. Також слід вирішити, до яких професійним завданням можна підключити його відразу, а з якими краще почекати. Причому підготовлений план повинен постійно переглядатися і коректуватися з урахуванням економічних і фінансових змін, що відбуваються в країні [4].

На превеликий жаль, зустрічається ще ряд керівників, які допускають одну велику помилку. Вони вважають, що працівник зобов'язаний сам вміти пристосовуватися, і ніхто не повинен йому в цьому допомагати. А ось те наскільки швидко працівник увійде в колектив і вивчить фронт своєї роботи, говорить про його особливості і про те, буде він працювати у фірмі або ж він тут тільки на час підбору більш підходящого кандидата.

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника як можна більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація - це суспільна система, а кожен працівник це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, він приносить із собою раніше придбані досвід і погляди, які можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Якщо, наприклад, останній бос нового працівника був людиною владною і волів спілкуватися тільки шляхом листування, робітник буде вважати що йому краще послати папір,

чим просто підняти слухавку, хоча новий бос у дійсності віддає перевагу саме усному спілкуванню.

Якщо керівник не докладаеть активних зусиль для організації адаптації нових підлеглих, останні можуть розчаруватися через нездійсненність своїх надій, можуть вважати, що в поведженні варто керуватися досвідом, придбаним на попередній роботі, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу. Керівник повинен також пам'ятати про те, що дещо з того, що новачки дізнаються в ході своєї адаптації, може виявитися для них просто шоком.

Зміст адаптаційних програм досить різноманітний [32] (табл. 3.9). Найбільшу увагу в них приділяється функціональним обов'язкам (54 випадки), ієрархії і структурі підприємства (53 випадки), безпосередньому оточенню - колегам (53 випадки), дисципліні (50 випадків), тобто того, що дозволяє включити співробітника в виробничий процес.

Соціальним відносинам приділяється менше уваги, і тому новачки змушені самостійно освоювати існуючі норми і правила і поволі дізнаватися про історію та традиції. З технікою безпеки знайомлять тільки новачків, що змушує з ностальгією згадувати соціалістичне минуле, коли без попереднього інструктажу інженера з техніки безпеки ніхто не допускався до роботи.

Таблиця 3.9

Оцінка змісту програм адаптації (в %% від загальної кількості)

ЗМІСТ ПРОГРАМ АДАПТАЦІЇ	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНО	ОЦІНКА НЕЕФЕКТИВНО	НЕ ЗМОГЛИ ВІДПОВІСТИ
Традиції підприємства	63	15	22
системи оплати праці	63	2	35
Функціональні обов'язки	61	2	37
Системи соціального забезпечення	60	19	21
Неформальні правила поведінки	58	10	32
Правила внутрішньої дисципліни	58	6	36
Колектив	58	2	40
Режим безпеки і комерційної таємниці	57	14	29

Техніка безпеки	55	20	25
Структура та ієрархія	51	11	38
Історія підприємства	46	19	35

Порівнюючи ефективність ознайомлення нових співробітників з тими чи іншими аспектами нового місця роботи, ми спостерігаємо цікаву картину: новачка насамперед хвилює соціально - економічна сфера, а не норми і правила, що регламентують основний виробничий процес. Звичайно, підприємства - не богадільня і не притулок для шляхетних дівчат, але і співробітники - НЕ гвинтики.

На перші місяці по ефективності виходить інформація [41], необхідна людині для нормального самовідчуття і почуття причетності, - традиції підприємства і системи оплати праці (по 63% в обох випадках).

Далі потрібна інформація про безпосередню трудову діяльність - функціональні обов'язки - 61%. Потім знову «соціальний» блок - система соціального забезпечення - 60%, неформальні і формальні правила поведінки в колективі - по 58% в кожному випадку. Така інформація, як режим безпеки і комерційної таємниці, техніка безпеки, структура та ієрархія підприємства за значимістю для новачка менш важливі (57, 55 і 51%% відповідно).

Ефективність участі тієї чи іншої посадової особи в адаптації знову найнятих (рис.3.6, табл. 3.10) падає з кількістю ієрархічних рівнів між новим співробітником і особою, яка відповідає за адаптацію. Звідси висновок, що адаптацією нових співробітників повинні займатися професіонали, для яких це діяльність є прямим функціональним обов'язком. Крім того, до цієї роботи слід залучати тих, хто безпосередньо пов'язаний з робочим місцем.

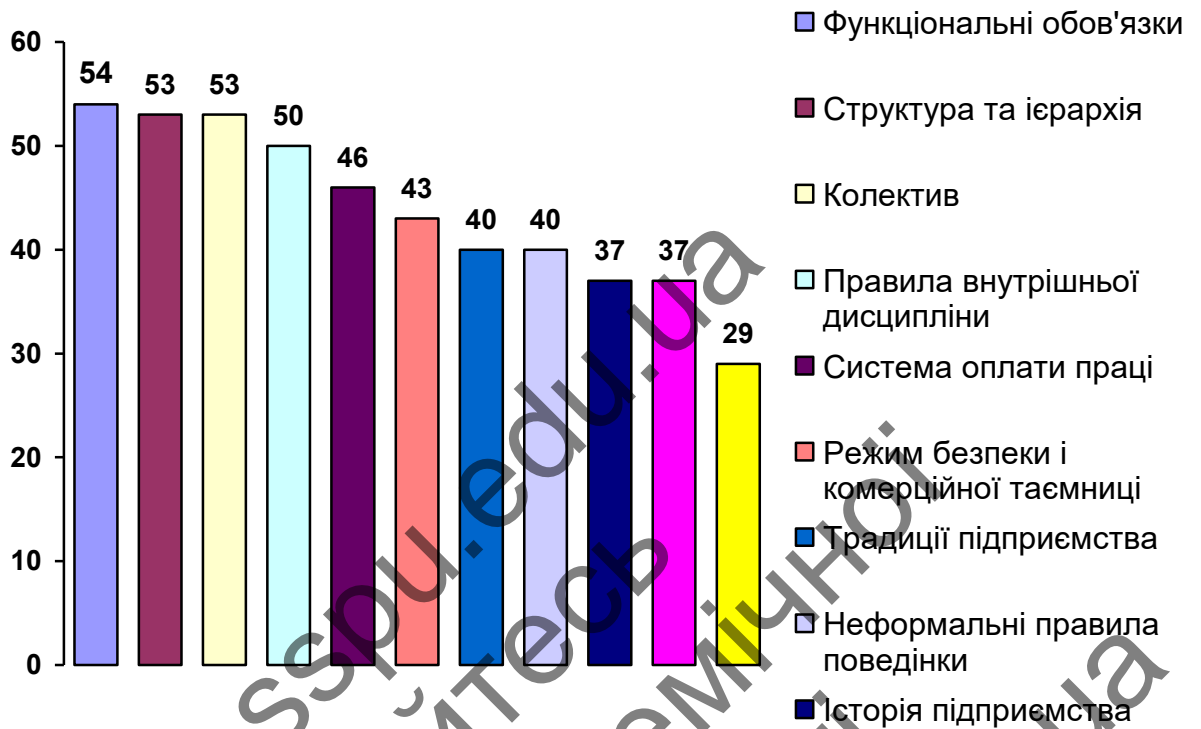


Рисунок 3.6 - Зміст адаптаційних програм

Таблиця 3.10

Розподіл за ознакою «за адаптацію новачка відповідає»  
(у %% від числа згаданих)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ	ВСЬОГО (АБС)	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНО	ОЦІНКА НЕЕФЕКТИВНО	НЕ ЗМОГЛИ ВІДПОВІСТИ
Керуючий персоналом	21	76	0	14
Лінійний менеджер	40	55	10	35
Керівник підприємства	19	42	5	53

Найбільш ефективною є оцінка результатів виконання новими співробітниками поставлених завдань - 78% і реальні знання - 77%. Крім того компанії вважають ефективною оцінку того, наскільки новачок засвоїв свої функціональні обов'язки - 72% (табл. 3.9).

За ступенем значущості оцінка кожного співробітника мала наступні критерії (рис. 3.7).

Таблиця 3.11

Оцінка ефективності використовуваних критеріїв  
(в %% від загальної кількості)

ПРЕДМЕТ ОЦІНКИ	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНО	ОЦІНКА НЕЕФЕКТИВНО	НЕ ЗМОГЛИ ВІДПОВІСТИ
Результати виконання завдань	78	0	22
Знання	77	3	20
Засвоєння функціональних обов'язків	72	2	26
Інша	71	0	29
Профпридатність	61	6	33

Складається враження, що при цьому змішують поняття «випробувальний термін» та «адаптаційний період». Звичайно, вони можуть збігатися у часі, але завдання, які вирішуються в адаптаційний період набагато ширше.

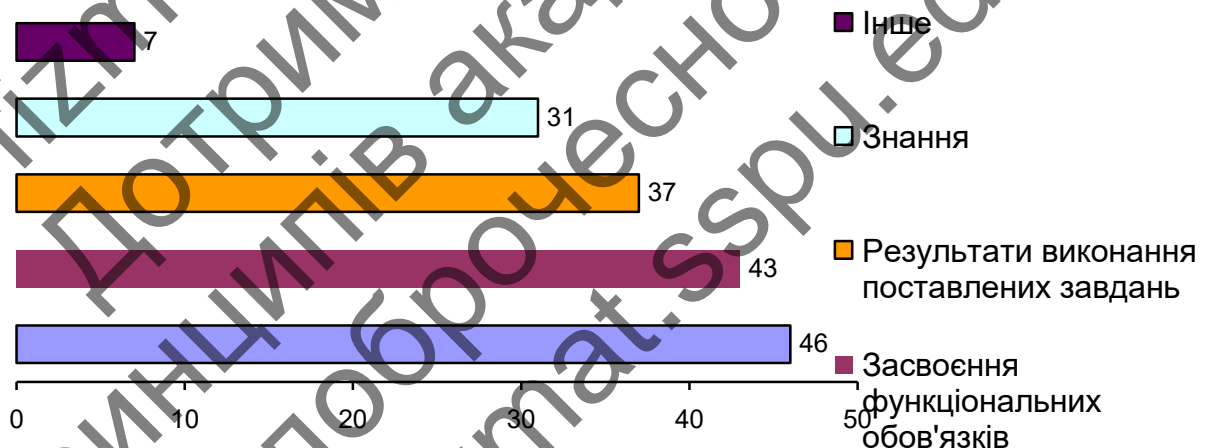


Рисунок 3.7 - Оцінка кожного співробітника за ступенем значущості

Складається враження, що при цьому змішують поняття «випробувальний термін» та «адаптаційний період». Звичайно, вони можуть збігатися у часі, але завдання, які вирішуються в адаптаційний період набагато ширше.

Головним завданням випробувального терміну є з'ясування того, наскільки новий співробітник професійно придатний і зможний як фахівець. Адаптаційний період, як правило, має більш тривалий термін, і його головне завдання можна сформулювати, як налагодження системи взаємозв'язків і

взаємозалежностей індивіда (новачка) з новою для нього матеріально-соціальним середовищем, в якій йому належить реалізовувати себе як фахівця і особистості протягом тривалого часу.

Сьогодні ефективно грамотне управління персоналом стає однією з ключових умов успішної економічної політики. Ще зовсім недавно конкурентна боротьба була зосереджена в галузі розвитку технологій, технічних інновацій, вдосконалення організаційних структур, маркетингу, а тепер орієнтована на якісний персонал. Вже практично ніхто із фахівців в галузі менеджменту не сумнівається, що основним аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства є якісне управління кадрами.

Тому несприятливим фактором для керівника може стати недооцінка значення людського фактора, його місця у виробничому процесі, а також нехтування психологічними і соціологічними методами роботи, враховуючи до того ж той факт, що сучасний HR-менеджмент має величезну методологічну базу, що дозволяє підбір та управління кадрами зробити максимально ефективними.

Кадрове забезпечення є ключовим моментом, що застосовується для оцінки організації в цілому її можливостей для виконання певного виду робіт, доцільності інвестування, вибору надійного партнера тощо. Дійсно саме від кваліфікації й досвіду персоналу організації, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість виконаних робіт, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже і кінцеві результати діяльності підприємства.

Слід зазначити, що сьогодні, у зв'язку з кардинальними змінами, що відбулися в пострадянський період, керівники компаній несуть в значній мірі велику відповідальність перед своїми підлеглими. І в першу чергу – матеріальну. Тому дуже важливо вміти не тільки знайти потрібного фахівця і повною мірою забезпечити йому всі необхідні умови як в професійному, соціальному, фінансовому плані, але також утримати його.



Також треба враховувати, що в кадровий склад можуть потрапляти люди, чий інтереси вкрай далекі від завдань і цілей підприємства. Існує цілком реальна небезпека проникнення в структури організації кримінальних та інших небажаних елементів. Саме тому керівникам всіх рангів слід відповідально і грамотно підходити до підбору в розстановці кадрів, здійснювати суворий контроль.

Наступним кроком у вдосконаленні системи управління ТОВ «Керамейя» є створення ефективної системи навчання, навчання та перепідготовки персоналу. Основна проблема відсутності ефективної системи навчання працівників полягає в тому, що роботодавці майже не бажають нести відповідальність за професіоналізм своїх працівників через значні економічні втрати в навчанні, тому вони не приділяють їй особливої уваги. Однак набуття працівниками нових знань та навичок може сприяти підвищенню якості та ефективності їх роботи, тим самим збільшуючи прибуток компанії. Ось чому співробітники, особливо корпоративне управління, повинні чітко розуміти важливість навчання працівників для успішної роботи.

Потреба у навчанні впродовж життя зумовлена наступними факторами:

- розвиток обладнання та технологій спрямований на появу нових або нових можливостей обміну певними видами робіт; тому надання базової освіти та набутих раніше знань не гарантує необхідної кваліфікації;
- ринок є високо конкурентоспроможним, оскільки компанії з сучасними системами навчання впродовж життя можуть швидше реагувати на будь-які зміни;
- для компаній ефективнішим та економічним є підвищення продуктивності праці існуючих працівників за допомогою навчальних організацій, а не пошук та навчання нових працівників.

Як правило, слід враховувати потреби підприємств, підрозділів та окремих працівників, щоб створити ефективну систему навчання персоналу. Внутрішня та зовнішня організація навчання компанії буде в компетенції

відділу управління персоналом ТОВ «Керамейя». Безпосередні керівники контролюватимуть процес навчання і нести за нього відповідальність, оскільки лише вони можуть по-справжньому оцінити кваліфікацію та роботу своїх підлеглих. Завдання вищого керівництва полягає лише у визначенні стратегічного напрямку підготовки.

Найефективнішим методом навчання та розвитку співробітників є участь у різноманітних бізнес-тренінгах, які дають можливість для набуття теоретичних знань та використання цих знань на практиці. Більше того, бізнес-тренінг допомагає генерувати нові ідеї та оптимізувати процес організації корпоративної діяльності. Інтерес працівників до навчання та розвитку особистості залежить від успіху навчання.

Професійне навчання може проводитись для співробітників, як на підприємстві так і за межами компанії. Вибір конкретного методу навчання залежить від конкретної ситуації, цілей навчання, корпоративних можливостей, терміновості, якості учасників, кваліфікації та здібностей викладачів.

Головною умовою є те, що обраний метод навчання відповідає вихідним цілям і завданням тренінгу [2]. У таблиці 3.12 перелічені можливі методи для різних видів навчання.

Навчання працівників ТОВ «Керамейя» має сприяти розвитку професійної компетентності, підвищувати зацікавленість та активність працівників, успішно використовувати отримані на роботі знання та підвищувати ефективність роботи. Взагалі кажучи, він повинен стати невід'ємною частиною системи управління персоналом та управління підприємством.

Реалізація "Кодексу корпоративної етики" забезпечує умови для розвитку корпоративної корпоративної культури. Його слід розробляти, виходячи з існуючих цінностей корпоративної культури ТОВ «Керамейя», враховуючи досвід працівників у повсякденній діяльності. Кодекс включатиме цінності працівників, кодекс поведінки та кодекс поведінки, а

також переконання, необхідні для розвитку організаційної поведінки працівників товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Керамейя». Іншими словами, він повинен встановлювати принцип зайнятості, що визначається діловою поведінкою працівників. "Кодекс корпоративної етики" може містити такі принципи:

Таблиця 3.12.

## Методи професійного навчання персоналу.

Навчання на підприємстві	Навчання за межами підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптація нових працівників;</li> <li>– проведення інструктажів;</li> <li>– наставництво;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– обмін та передача досвіду;</li> <li>– консультування;</li> <li>– ротація кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лекції;</li> <li>– дистанційне або самостійне навчання;</li> <li>– семінари, тренінги, виставки;</li> <li>– участь у проєктах;</li> <li>– ділові ігри, розгляд кейсів;</li> <li>– участь у навчальних програмах.</li> </ul>

- розумне використання робочого часу означає, що вам потрібно планувати робочий час і мінімізувати перешкоди (нескінченні телефонні розмови, часті чаї, обговорення особистих питань тощо);
- ініціативність (здатність нести відповідальність);
- інтерес до підвищення свого професійного рівня, а це означає, що працівники готові набувати нових знань та досвіду;
- відповідальність за недотримання зовнішнього вигляду та єдиних правил компанії несуть працівник та відповідальна особа підрозділу;
  - відповідають за власні дії, тобто працівники несуть відповідальність за результати виконаної роботи, і виконують їх своєчасно та якісно;
- поважливе ставлення, взаємоповага та ввічливість людей, з якими ми спілкуємось.

Кожен новий працівник, який щойно розпочав роботу, знайомий з "Кодексом корпоративної етики", який дозволяє йому зрозуміти існуючі правила компанії, оцінити її організаційну культуру та порівняти з їхніми очікуваннями. Він приймає і погоджується з усіма її принципами і усвідомлює, що ці принципи повинні дотримуватися в процесі роботи. Крім того, код сприяє та пришвидшує процес адаптації нових співробітників, допомагаючи новим працівникам зрозуміти культуру організації та дозволяє їм якомога швидше адаптуватися. Кожен працівник компанії має право вносити пропозиції щодо доповнень, змін, розширень та роз'яснень до цього Кодексу.

Тому запровадження «Кодексу корпоративної етики» є механізмом регулювання організаційної поведінки працівників ТОВ «Керамейя», що полегшить їм адаптацію до компанії. Згодом було реалізовано єдність між командою та керівником, встановлено атмосферу довіри та встановлено відповідну психологічну атмосферу, щоб спільними зусиллями можна було вирішити існуючі проблеми.

Показники навчальної діяльності ТОВ «Керамейя» будуть вимірюватися у двох різних площинах (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

## Вимір показників ефективності навчання.

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунку ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Підготовка працівників підприємства є найважливішим фактором, який впливає на подальшу трудову діяльність працівників, заробітну плату, ставлення до роботи, продуктивність та ефективність. Інвестиції в навчання однаково важливі як для працівників, так і для самої компанії, оскільки працівники, що мають необхідні для організації знання та навички, працюють з більш високою якістю та ефективністю. Успіх навчання буде залежати від доданої вартості, яку він принесе організації.

### **Висновки до розділу 3.**

Третій розділ розкриває удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах розвитку бізнесу. Виявлено рівень функціональності організаційної структури підприємства. Проаналізувавши організаційну структуру управління підприємства (ОСУ) можна зробити висновок, що це дуже важливо, оскільки дозволяє переглядати існуючі функції та керувати організацією з метою створення умов для якісних змін у розвитку підприємства. У зв'язку з цим виникає проблема визначення характеристик організації управління через певні системи показників, які будуть вказувати щодо найкращої організаційної структури для управління бізнесом, буде визначено стан управлінської організації та сформульовано заходи щодо вдосконалення.

Для системи оцінки і формування мотивації персоналу важливий механізм контролю, який передбачає використання стандартів і контроль результатів роботи з метою визначення можливих відхилень від установлених норм і при необхідності прийняття відповідних заходів. Аналогічним чином, для оцінки результатів діяльності працівника, необхідно керівникам постійно контролювати те, наскільки продуктивно кожен працівник виконує свої обов'язки.

## ВИСНОВКИ

Оптимізація управління персоналом впливає загалом на ефективність роботи всього підприємства. Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємством дозволяє встановити рівень відповідності системи управління зовнішньому середовищу та об'єкту, який вона обслуговує, а також сприяє виявленню відхилень у функціонуванні самої системи. Оцінка в даному випадку виступає надійним інструментом подальшого удосконалення організаційної структури управління та підвищення прибутковості досліджуваного підприємства.

Узагальнюючи основні положення цієї роботи, слід зазначити, що дослідження складається з трьох частин, які розглядають теоретичні питання управління персоналом, аналізують компанію та аналізують проблеми управління персоналом, містять пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом та вирішення існуючих проблем.

У першому розділі розглядається теоретична частина: основні завдання та цілі управління персоналом, показники системи управління персоналом, основні методи системи управління персоналом, основні принципи, інструменти та методи управління робочою силою на основі світового досвіду.

Другий розділ показує загальну характеристику компанії, аналіз організаційної структури компанії та техніко-економічні показники розкривають основні проблеми системи управління персоналом.

Так, відповідно чисельності персоналу та його структура на 2017-2022 рр. можна зазначити, що на 2017 рік робочий персонал займає 81,5% від всієї кількості працівників, що дорівнює 220 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,7%, що дорівнює 20 особам. На наступний 2018 рік робочий персонал займає 81,8% від всієї кількості працівників, що дорівнює 233 особам. Через специфіку діяльності переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складає робочий персонал. На Кількість управлінського персоналу – 7,72%, що дорівнює 22 особам. У 2019 рік

робочий персонал займає 80,0% від всієї кількості працівників, що дорівнює 232 особам. Кількість управлінського персоналу – 7,9%, що дорівнює 23 особам. У 2020 році робочий персонал займає 79,6% від всієї кількості працівників, що дорівнює 234 особам. Кількість управлінського персоналу – 8,2%, що дорівнює 24 особам.

Щодо допоміжного персоналу, його частка у загальному обсязі становить: 2017 – 11,1%(30 осіб); 2018 – 10,5%(30 осіб); 2018 – 12,1%(35 осіб); 2020 – 12,2%(36 осіб).

Отже, в цілому протягом 2017-2022 рр. частка працівників суттєво змінювалась, спостерігалось незначне зростання, лише у 2019 році з підприємства звільнилася одна людина.

Аналіз плинності кадрів, допомагає вивчити процеси, пов'язані з наймом та звільненням працівників. Необхідно використовувати коефіцієнти оновлення, звільнення та плинність кадрів, щоб дослідити кількість плинності персоналу та визначити причину звільнення. 2017-2022 рр. на підприємстві прослідковується збільшення кількості працівників: 2018 – 5,6%, 2019 – 1,8%, 2020 – 1,3%. Через пандемію у 2020 році плинність кадрів збільшилася досить незначно.

Відповідно ефективності співпраці з працівниками компанії у 2017-2022 роках середня кількість персоналу зростала у 2018 – 5,6% (15 осіб), 2019 – 1,8% (5 осіб), 2020 – 1,3% (4 осіб);

Зріс також обсяг реалізованої продукції у 2018 – 49,2%, 2019 – 85,5%, але у 2022 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 12,3%.

Збільшення цих показників призвело до позитивної тенденції зростання продуктивності праці у 2018 році на 61,8 тис. грн., у 2019 році на 174,0 тис. грн., але зменшився на 41,3% у 2020.

Ефективність навчання працівників. Бачимо коливання показника ефективності витрат на навчання персоналу у 2018 році збільшився на - 1,3%, у 2019 році спостерігалася більш позитивна тенденція - 0,7%, але у 2020 році показник знову збільшився до - 1,4%.

Іншими словами з 1 грн., яку було витрачено на оплату праці співробітників у 2017 – 12,4 грн., 2018 – 11,1 грн., 2019 – 10,4 грн., 2022 – 9,0 грн.

Як правило, шляхом аналізу ефективності використання працівників у 2017-2022 роках можна зробити висновок, що робота працівників компанії є ефективною та економічно ефективною, оскільки товариство з обмеженою відповідальністю "Керамейя" отримує дохід, що є основною метою будь-якої компанії. Тому рівень розвитку системи управління ТОВ «Керамейя» трохи вище середнього. Потрібно вдосконалити систему навчання та розвитку співробітників та внести відповідні якісні, а не кількісні зміни до керівників. Крім того, слід більше уваги приділяти процедурам найму працівників та підвищенню зацікавленості у виконанні цієї роботи в компанії.

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Керамейя» збільшувалася у валюті, але зменшувалася у відсотках протягом 2017 - 2022 рр.: якщо порівняти 2018 з 2017 роком заробітна плата збільшилася на 1 700 грн.(124,6 %), у 2019 порівняно з 2018 роком заробітна плата збільшилася на 1800 грн. (121,0 %), 2022 року в порівнянні з 2019 роком заробітна плата збільшилася на 1 900 грн.(118,3 %). Таку ж тенденцію можна спостерігати з мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом.

Професійне навчання має на меті поліпшити якість людських ресурсів, дати можливість працівникам здобувати нові знання та розширювати наявні знання, вміння та навички. На даний час відділ кадрів відповідає за організацію та проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації.

У третьому розділі висуваються пропозиції щодо вдосконалення механізму стимулювання підприємств, зменшення плинності кадрів, системи управління персоналом за сучасних умов, системи відбору персоналу, сертифікату кваліфікації персоналу та дуже важливої системи підготовки кадрів.



Стратегічним рівнем займаються вищі керівники, які відповідають за роботу всієї організації. У цьому випадку це директор підприємства з обмеженою відповідальністю «Керамейя», яке пов'язане з усім адміністративно-виробничим персоналом і повинно виконувати всі його вказівки, розпорядження та розпорядження. Його успіх значною мірою залежить від його здатності та ефективності. Керівник відповідає за прийняття рішень, важливих для всієї організації та її основних підрозділів. Зосередьтеся на плануванні майбутнього розвитку, встановленні цілей, визначенні курсу дій та впровадженні правил та процедур.

Компанія має лінійну організаційну структуру, і головним її недоліком є: кожен відділ зацікавлений у досягненні своїх вузьких цілей, а не в загальних цілях компанії, оскільки фахівці, які працюють у департаменті, перебувають у закритому стані у сфері спільних інтересів; Не існує тісного контакту та взаємодії між підрозділами на рівні; у вирішенні проблем та ряду стратегічних оперативних питань найвищий рівень влади накопичив багато.

Частина загальної кількості корпоративного управлінського персоналу складають менеджери середнього рівня. Вони координують виробничу діяльність. У той же час вони не тільки збирають інформацію з нижчих рівнів, але й аналізують її та дають рекомендації вищому керівництву. Відповідно до своїх посадових обов'язків менеджери середнього рівня керують управліннями по регіонах. Протягом робочого дня ці керівники повинні спочатку спланувати і розподілити роботу наступного дня або тижня; по-друге, зв'язатися з виробничим персоналом та вищим керівництвом. По-третє, приймати щоденні рішення для забезпечення прибутковості виробництва та іншого бізнесу; по-четверте, керувати іншими людьми, менеджери низького рівня особливо важливі.

Базовий рівень керівників підприємств – це діяльність посадових осіб, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. Тут функція планування та організації реалізується в діях керівника, який надихає і керує діяльністю своїх підлеглих. На жаль, старші менеджери часто вважають, що їх справи

надзвичайно важливі, але не приділяють належної уваги серйозним проблемам нижчих менеджерів. Мова йде про відносно низьку зарплату, щоденне перевантаження роботою, відсутність необхідних повноважень та часом недостатню підготовку виконавців. Порівнюючи управлінські навички з ролями, які виконують різні рівні менеджерів, все це пов'язано зі ставленням компанії до людських факторів.

На підприємствах є: коефіцієнт плинності працівників вищий за допустиму величину; через слабку організацію праці та виробництва деякі заробітчани мають нижчу заробітну плату; відсутність ритму систематичної роботи в понаднормативні та вихідні дні; результати діяльності та рівні кваліфікації. Основна професійна невідповідність; важкі та шкідливі умови праці; погані стосунки між виробничим колективом та управлінням; велике навантаження.

Ще однією важливою проблемою для підприємств є те, що вони не надали необхідну інформацію для управління підприємством. Необхідно організувати систематичне навчання, проводити курси підвищення кваліфікації, організувати семінари та конференції. На підприємствах проблема полягає в нестабільності певних галузей, управління якими здійснюється на основі досвіду.

З огляду на ситуацію, що склалася, рекомендується вжити таких дій та заходів: вдосконалити систему підготовки персоналу; оцінити механізм стимулювання працівників; необхідно враховувати наступні фактори (вік, кваліфікація, місце проживання, час служби); рішення, що базуються на результатах атестації персоналу. Рішення про навчання, підготовку та підвищення кваліфікації; необхідно проаналізувати структуру заробітної плати,; необхідно також усунути дисбаланс у структурі управління персоналом.

ТОВ «Керамейя» – одна з провідних компаній регіону. Один з лідерів з виробництва цегли, бруківки в Україні. Компанія з обмеженою відповідальністю «Керамейя» має лінійну та функціональну організаційну

структуру. Управління включає три підлеглі рівні. В основному у виробництві підприємства беруть участь кваліфіковані фахівці, які виконують свої функції. Вони мають достатню кількість обов'язків відповідно до їх посадових інструкцій, виробничі потужності для реалізації плану виробництва та реалізації високі фінансових показників.

<http://fizmat.ssru.edu.ua>  
Дотримуйтесь  
принципів академічної  
доброчесності  
<http://fizmat.ssru.edu.ua>

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акимова Т. Теория организации.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 367 с.
2. Апопій В. В. Основи підприємництва : навч. посіб. / В. В. Апопій, Н. О. Шутовська, С. А. Серета. – К. : Ліра-К, 2019. – 324 с.
3. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. – К. : Ліра-К, 2017. – 664 с.
4. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов., 2015. с. 370
5. Балабанова Л. Управління збутовою політикою : навч. посіб. / Л. Балабанова, П. Митрохіна. – К. : ЦУЛ, 2021. – 240 с.
6. Береза А.В. Доступ до інформації як складова електронного уряду / А.В. Береза // Держава і право. Юридичні і політичні науки : зб. наук. праць. – 2018. – № 50. – С. 679–686.
7. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф.Братченко // Персонал. – 2016. – № 3. – С. 5–10.
8. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посіб./ В.А.Василенко.– К., 2013. – С. 141–153.
9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб./ В.А.Василенко. – К., 2022.– С. 37–44.
10. Веб-сайт ТОВ «Керамейя». URL: <https://kerameya.com.ua/uk>
11. Веснин В. Менеджмент: 2021. 504 с.
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 502 с.
13. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
14. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.с англ.: БИНОМ. Лабораторія знань, 2022. - 799 с.
15. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. Київ : Алерта ; КНТ, 2017. 516 с.

16. Дуракова І.Б. Управління персоналом: навчальний посібник / І. Б. Дуракова. 2021. с. 436
17. Економіка підприємства / За ред. Аврашіна Л.Я. та ін. Банки і біржі, ЮНІТИ, 2018. - 742 с.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2013. – 300 с.
19. Золотов В., Федорова Н. Принципы построения организационных структур управления. Консультант директора. 1999. № 1 (85). С. 5–12.
20. Іваненко О. В. Оцінювання збутової діяльності підприємства / О. В. Іваненко, О. Є. Колісниченко // Держава та регіони : економіка та підприємство. – 2016. – № 5. – С. 125–129.
21. Кабушкин Н.І. Основи менеджменту: навчальний посібник / Н.І. Кабушкин. – 5-е изд., Стереотип. Нове знання, 2012. – 336 с.
22. Кибанова А. Я. Управління персоналом організації / Кибанова А.Я., Шекшня С.В. 1998. с. 62
23. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / А. Я. Кібанов. 1997. с. 406
24. Козлова К. Термінологічний аналіз поняття «організаційна структура управління». питання управління. 2021. № 4 (17).
25. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. – Ч.І. –2016. – 80 с.
26. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2017. 416 с
27. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2018. — № 4. — С. 111—116.

28. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2013. 496 с
29. Меньшикова, М. А. До питання про управління персоналом як системою і інтегрованою підсистемою організації / М. А. Меньшикова. 2018. - № 3 (7) .- С.59-66.
30. Мильнер Б. Теория организации. 2000. с. 480
31. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2016. – 311 с.
32. Ніколенко Н.П. менеджмент людських ресурсів / Н.П. Ніколенко; Н.П. Ніколаєнко, 2014. – 356 с..
33. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2020. – № 15. – С. 163-166.
34. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як Основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнатська // Вісник національного технічного університету "ХПІ". – 2013. № 21. – 133 с.
35. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвська. – Харків, 2013. – 496 с
36. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2021. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.
37. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ ]/ Н.І. Ситник. – К.: Інкос, 2019. – 472 с.
38. Скібіцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с
39. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2017. – 488 с.

40. Теорія і практика управління персоналом: навчально-практичний посібник / Авт.-упоряд. Г.В. Щекін. – 2-е изд., Стереотип. – К .: МАУП, 2013. – 280 с.
41. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 1. – С. 141-146.
42. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.
43. Хрупович С. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 2. – С. 57–61.
44. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4(37). – С. 88–95
45. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2021. – 342 с.

**ДОДАТКИ**

<http://fizmat.ssru.edu.ua>  
Дотримуйтеся  
принципів академічної  
добросовісності  
<http://fizmat.ssru.edu.ua>



## ДОДАТОК А

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Керамейя» на 2017-2022 рр.

Показник	2017		2018		2019		2022		Відхилення							
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	+/-				%			
									2017	2018	2019	2022	2017	2018	2019	2022
Середня кількість працівників	270	100	285	100	290	100	294	100	-	15	5	4	-	105,6	101,8	101,3
По професійним групам																
<b>Управл. Перс.</b>	20	7,7	22	7,72	23	7,9	24	8,2	-	2	1	1	-	110,0	104,5	104,3
у т. ч. керівники	10	3,7	11	3,9	11	3,8	12	4,1	-	1	0	1	-	110,0	100,0	109,1
спеціалісти	10	3,7	11	3,9	12	4,1	12	4,1	-	1	1	0	-	110,0	109,1	100,0
<b>Робочий персонал</b>	220	81,5	233	81,8	232	80,0	234	79,6	-	13	-1	2	-	106,0	99,6	100,9
<b>Допоміжний персонал</b>	30	11,1	30	10,5	35	12,1	36	12,2	0	5	1	-	-	100,0	116,6	102,9
у т. ч. прибиральники та охорона	20	7,7	20	7,0	20	6,9	19	6,5	-	0	0	-1	-	100,0	100,0	0,95
технічний персонал	10	3,7	10	3,5	15	5,2	17	5,8	-	0	5	2	-	100,0	150,0	113,3
Стаж роботи																
До 3 років	30	11,1	32	11,2	35	12,1	36	12,2	-	2	3	1	-	106,7	109,4	102,9
3-5 років	40	14,8	45	15,8	46	15,9	48	16,3	-	5	1	2	-	112,5	102,2	104,3
5-10 років	175	64,8	182	63,9	179	61,7	177	60,2	-	7	-3	-2	-	104,0	98,4	98,8
Більше 10 років	25	9,3	26	9,1	30	10,3	35	11,9	-	10	0	5	-	104,0	115,4	116,7
Освіта																
Вища	120	44,4	125	43,9	130	44,8	133	45,2	-	5	5	3	-	104,2	104,0	102,3
Середня спеціальна	90	33,3	95	33,3	97	33,4	99	33,7	-	5	2	2	-	105,6	102,1	102,1
Загальна середня	60	22,2	65	22,8	63	21,7	62	21,1	-	5	-2	-1	-	108,3	96,9	98,4
Без освіти	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0

## ДОДАТОК Б

## Аналіз руху персоналу ТОВ «Керамейя»

Показник	2017	2018	2019	2022	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне			
					2017	2018	2019	2022	2017	2018	2019	2022
Середньооблікова кількість працівників, осіб	270	285	290	294	-	15	5	4	-	105,6	101,8	101,3
Кількість прийнятих працівників, осіб	10	15	20	24	-	5	5	4	-	150	133,3	120,0
Кількість звільнених працівників осіб	3	5	4	5	-	3	-1	1	-	166,7	0,8	125
Кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	13	20	24	29	-	7	4	5	-	153,8	120,0	120,8
Середньооблікова кількість працівників, осіб	3,6	5,1	5,1	5,1	-	1,5	0	0	-	-	-	-
Середньооблікова кількість працівників, осіб	2,7	4,2	4,0	4,6	-	1,5	-0,2	0,6	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту персоналу	6,3	9,3	9,1	9,7	-	3,0	-0,2	0,6	-	-	-	-



## ДОДАТОК Г

Аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ "Керамейя"  
за 2017-2022 рр.

Показник	2017	2018	2019	2022	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне, %			
					2017	2018	2019	2022	2017	2018	2019	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	85 554	95 605	108 339	110 459	-	10 051	12 734	2 120	-	111,7	113,3	102,0
Витрати на оплату праці, тис грн..	6 900	8 600	10 400	12 300	-	1 700	1 800	1 900	-	124,6	120,9	118,3
Ефективність витрат на персонал, грн..	12,4	11,1	10,4	9,0	-	-1,3	-0,7	-1,4	-	89,5	93,7	86,5

## ДОДАТОК Д

Динаміка оплати праці ТОВ «Керамейя» у 2017 - 2022 рр.

Показник	2017	2018	2019	2022	Відхилення							
					Абсолютне				Відносне, %			
					2017	2018	2019	2022	2017	2018	2019	2022
Мінімальна заробітна плата, грн.	3 200	3 723	4 173	4 723	-	523	450	550	-	116,3	112,1	113,2
Мінімальний прожитковий мінімум для працездатних осіб, грн..	1 762	1 921	2 102	2 270	-	159	181	168	-	109,0	109,4	107,10
Середньомісячна заробітна плата ТОВ «Керамейя», грн..	6 900	8 600	10 400	12 300	-	1 700	1 800	1 900	-	124,6	121,0	118,3
Середньомісячна заробітна плата по галузі, грн..	7 631	9 404	10 795	12 664	-	1 773	1 391	1 869	-	123,2	114,8	117,3

## ДОДАТОК Ж

Кількісний склад працівників ТОВ «Керамейя», що підвищили кваліфікацію у 2017-2022 рр.

Показник	Навчено осіб				Відхилення							
	2017	2018	2019	2022	2017		2018		2019		2022	
					+ -	%	+ -	%	+ -	%	+ -	%
Підвищили кваліфікацію, осіб	55	65	80	50	-	10	118,2	15	123,1	-30	62,5	
У тому числі												
Безпосередньо. на підприємстві, осіб	20	20	30	50	-	-	0	100	10	150	20	166,7
за межами підприємства, осіб	35	45	50	0	-	-	10	128,6	5	111,1	0	0

ДОДАТОК Е



<http://fizmat.ssru.edu.ua>  
Дотримуйтеся  
принципів академічної  
добросовісності  
<http://fizmat.ssru.edu.ua>