

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ**

БОКАНІБАХОУАТА ОССАМБО МЕРІТЕ ЕРВІ

УДК 328

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ HR: ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ
ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»**

Спеціальність 8.03050801 – Фінанси і кредит (за спеціалізованими програмами)

**АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи
на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Тернопіль – 2017

Роботу виконано на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України

Керівник роботи: доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри економіки та фінансів
Панухник Олена Віталіївна
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя;

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент кафедри
промислового маркетингу
Бурліцька Оксана Петрівна,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя;

Захист відбудеться 24 лютого 2016 р. о 9⁰⁰ годині на засіданні
екзаменаційної комісії № 60 у Тернопільському національному технічному
університеті імені Івана Пулюя за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Білогірська,
50, навчальний корпус №10, ауд. 143

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління персоналом у всіх його підсистемах. Застосування системи оцінки персоналу дозволяє визначити значимість співробітників для підприємства і стимулювати зміни їх діяльності в кращу сторону. При правильній розробці та проведенні, оцінка персоналу – це ефективний інструмент, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони діяльності працівників, скласти план професійного розвитку, побудувати відкриту корпоративну культуру й довірливі стосунки з керівником, підвищити прибутковість підприємства за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанової Л.В., Грішної О.А., Дмитренко Г.А., Завиновської Г.Т., Крушельницької О.В., Стахів О.А., Хруцького В. Є. та інші, які розглядали такі аспекти як ефективність оцінювання персоналу, принципи, на яких повинен ґрунтуватися цей процес, показники, що визначають систему оцінки та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є виявлення ефективних методів оцінки персоналу на підприємстві, дослідження й аналіз передового досвіду зарубіжних країн та України з оцінки персоналу підприємства, розгляд сучасних технологій **HR** в рамках конкретного підприємства та їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- визначити економічну сутність персоналу та цілі й завдання проведення оцінки його використання на підприємстві;
- вивчити вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом;
- охарактеризувати основні показники діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»;
- проаналізувати ділову активність підприємства;
- дати аналітичну оцінку забезпеченості підприємства кадровим потенціалом, розрахувати продуктивність праці та ефективність витрат на оплату праці;
- виявити чинники зростання продуктивності праці та резерви підвищення продуктивності праці;
- встановити циклічність у розвитку вітчизняної пивоварної промисловості;
- розрахувати економічну ефективність організаційної структури управління, орієнтованої на маркетинг і логістику;
- вивчити інструкції з охорони праці та психологію безпеки праці на підприємстві

Об'єктом дослідження є система фінансово - економічного забезпечення персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження - принципи, способи, методи оцінювання системи управління персоналом в умовах раціонального використання трудових ресурсів.

Методи дослідження Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: аналізу, метод порівняння і синтезу, економіко-математичне моделювання, прогнозування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в створенні комплексу систематизованих сучасних технологій управління людськими ресурсами. Особистий внесок автора становлять наступні положення:

- дістала подальший розвиток модель організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики, яка створена на наукових засадах і принципах інтеграційної функції, що дозволить раціонально залучати у процес виробництва всі потоки, які створені логістикою: фінансові, матеріальні, інформаційні.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості тернопільським виробником пива «Микулинецький Бровар» використовувати результати проведеного

дослідження та розроблені рекомендації на практиці, що дозволить йому ефективніше використовувати кадровий потенціал. У розвиток прикладних досліджень:

- визначено за допомогою факторного аналізу як зміна продуктивності праці, чисельності працівників вплинули на зміну в обсягах реалізації продукції;

- проведено заміри міркувань покупців відносно сильних і слабких сторін іміджу підприємства, визначення ступеня їх прихильності до підприємства, а також виявлення стану їх попиту, особливостей поведінки та рівня поточної задоволеності різними маркетинговими аспектами діяльності, що дозволить підприємству своєчасно розробити ефективну стратегію взаємовідносин з покупцями, спрямовану на отримання конкурентної переваги підприємства у сфері виробництва і збуту

Структура та обсяг дослідження. Дипломна робота складається з вступу, 6-х розділів, висновків і пропозицій, загальним обсягом 125 сторінок, а також 10 таблиць і 16 рисунків, списку використаних джерел із 92 найменувань і додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **ВСТУПІ** подано загальну характеристику роботи: стан розробки наукової проблеми й актуальність роботи, мету і завдання роботи, об'єкт, предмет, описано наукову новизну і практичну значимість отриманих результатів.

У **першому розділі** «ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ» визначено, що управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств. Цілями управління персоналом підприємства являються: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. У зв'язку з цим, встановлено, що оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці. За результатами аналізу вітчизняної і зарубіжної практики оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділено чотири напрямки, які визначають зміст цієї процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; встановлення терміну випробування. Західні фірми, при оцінці персоналу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. В іноземних фірмах співробітники проходять тестування для виявлення професійних якостей, причому зазвичай кожна організація розробляє свої критерії оцінки.

У **другому розділі** «АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР за горизонтальним аналізом балансу встановлено, що збільшення валюти балансу у 2014 році на 17,8%, в 2015 році на 14,8% в активній частині відбулося за рахунок зростання вартості основних засобів, зростання виробництва готової продукції, дебіторської заборгованості та грошових коштів підприємства, а у пасивній частині – за рахунок зростання пайового капіталу підприємства у 2015 році на 27,9%, зростання кредиторської заборгованості. А саме за 2015 рік вона зросла у порівнянні до попереднього періоду на 102%. Виокремлено основні риси, наявність яких у балансі дає можливість віднести його до позитивного, а саме: збільшення валюти балансу на кінець

кожного з аналізованих періодів; зростання темпів приросту всіх активів над темпами приросту необоротних активів; значне перевищення власного капіталу над позичковим.

Визначено середній термін погашення кредиторської заборгованості 124 дні у 2014 році, на наступний рік цей термін вже 156 днів. В стабільній економіці, якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, може свідчити про прояв потужного нарощування обсягів продаж. Проте в умовах інфляції, високих процентних ставок таке явище призводить до збитків. Досліджуване підприємство кожні 7-8 днів отримує кошти від кредиторів за свою продукцію, проте із постачальниками розраховується кожні 124 дні. Отож умови, за якими цей потужний виробник пивобезалкогольної продукції працює із постачальниками є набагато вигіднішими, аніж ті умови, на яких цей завод працює із своїми покупцями. Микулинецькому Бровару варто переглянути власну політику формування і використання фонду оплати праці, а саме у роки, коли підприємство досить гарно реалізовує продукцію та економічна ситуація в країні цьому сприяє, варто більше коштів направляти на різноманітні премії, винагороди та надбавки.

У **третьому розділі ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»** встановлено, що для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. І основу будь-якої моделі мотивації створюють передусім психологічні аспекти. Визначено, що здійснити заходи щодо підвищення продуктивності праці можна за допомогою декількох чинників. А саме: підвищення технічного рівня виробництва; удосконалення управління, організації виробництва та праці; збільшення обсягів виробництва; наведення та освоєння нових виробничих об'єктів. Головним принципом при формуванні удосконаленої організаційної структури підприємства є принцип комплексності, тобто забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління – виробничих підрозділів, управлінських ланок при чіткому розмежуванні їх компетентності, сфер діяльності, підготовки виробництва нових видів продукції, які користуються високим попитом на ринку.

За допомогою факторного аналізу, ми виявили, що зміна продуктивності праці доволі сильно впливає на зміну обсягів реалізації продукції. Скорочення чисельності працівників у 2014 році доволі сильно відбилося на обсягах реалізації продукції, так як зменшення чисельності лише на 19 чоловік спричинило скорочення обсягів реалізації на 7,4% в залежності від цього фактора. Станом на 2015 рік обсяги реалізації досліджуваного підприємства зросли на 9,23%. Серед інших факторів зростання, мало місце і зростання чисельності працівників на 3,41%. Із проведених обчислень ми можемо констатувати, що скорочення працівників сильніше впливає на динаміку обсягів реалізації, аніж зростання чисельності персоналу.

У **четвертому розділі «СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА»** за результатами дослідження встановлено, що динаміка виробництва пива у 2010-2015 рр. показувала досить позитивну тенденцію. Однак вже починаючи з 2013 року ця тенденція різко змінилася. На сьогоднішній день підприємства докладають максимум зусиль для відновлення своїх потужностей. Заходи включають зміну асортиментної і маркетингової політики. Остання почала відбуватися більш агресивно і зараз включає в себе виведення на ринок нових сортів пива та відмова від малоприбуткових. Окрім того зміни відбулися в ціновій політиці. За друге півріччя 2015 року деякі підприємства підвищили ціни на свою продукцію в середньому на 10-12%.

Проведений нестандартний аналіз за допомогою опитування споживачів свідчить про досить високу прихильність населення Тернополя до споживання напоїв виробника ТМ «Микулинецький Бровар». Для споживачів, які виявили досить сильну зацікавленість до рівня задоволення цим напоєм також є важливим, щоб виробник потурбувався про можливість представлення повної широти свого асортименту у торгівельних точках міста. Аналіз задоволеності споживачів засвідчує про високий рівень, так як середній бал за рівнем задоволеності складає 4,46, а лінія задоволеності постійно піднімається вгору. Наступний досліджуваний показник – важливість широти асортименту, тобто чи є настільки важливим широта представлення кожного виду напою у будь-яких місцях продажу, споживачі оцінили на

рівні в середньому 3,92 бала. Тобто можна констатувати, що для споживачів є важливо широта представлення пива ТМ «Микулинецький Бровар» у різноманітних місцях продажу.

У п'ятому розділі «ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ» вважаємо, що передумовою удосконалення системи управління персоналом є, в першу чергу, створення дієвої організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики. Розвинути горизонтальні зв'язки між всіма підрозділами підприємства можна лише за умов використання принципів логістики, що дозволить уникнути дезорганізації служби збуту і інших відділів підприємства. Запропонована модель організаційної структури управління відділом маркетингу і логістики є дієвим важелем удосконалення системи управління збутовою діяльністю, її впровадження дозволить раціонально залучати у процес виробництва матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Запропоновані організаційні заходи можливо реалізувати без значних фінансових ресурсів, проте така трансформація відділу маркетингу вимагає підвищення кваліфікації його кадрового складу.

У шостому розділі «ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ» на досліджуваному підприємстві ТОВ «Микулинецький Бровар» у структурі організації є служба, у компетенції якої входять питання з охорони праці. Ця служба створюється на всіх підприємствах із чисельністю більше 50 чоловік. Відповідно до Положення про розробку інструкцій з охорони праці, у микулинецького виробника пива розроблено та затверджено наказом інструкції з охорони праці. На підприємствах пивобезалкогольної промисловості наказом призначаються посадові особи, відповідальні за справний стан і безпечну експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки.

Для підвищення індивідуальної захищеності людини від нещасних випадків необхідно підсилити його мотивацію до безпечної роботи. Якщо така мотивація виявиться досить сильною, вона буде сприяти не тільки більше точному виконанню правил і більше безпечному поведінню робітника, але й зниженню в його діяльності числа ризикованих дій, що, у свою чергу, побічно підвищить безпека його праці. Тому керівники всіх ланок управління виробництвом повинні постійно здійснювати заходи із забезпечення безпеки праці робітників. Для посилення мотивації робітників до праці і його безпеці використовуються різні методи стимуляції.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено через дослідження певної вибірки літературних джерел, що із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як відповідний момент для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

2. Підтримали думку багатьох іноземних дослідників, які пропонують головними моментами в роботі з персоналом визначати ресурсну орієнтацію, тобто використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації (в першу чергу для оволодіння новими технологіями).

3. При оцінюванні системи управління досліджуваного підприємства, визначено, що організаційна структура управління ТОВ «Микулинецький Бровар» складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Структура вимагає високої компетентності керівника з усіх питань і використовується на підприємстві в умовах порівняно простої системи організації.

4. При вертикальному аналізі балансу ТОВ «Микулинецький Бровар» встановлено що у підприємства спостерігалася позитивна динаміка зростання як оборотних, так і необоротних активів структури балансу, що є доволі оптимістичним сценарієм. За аналізований період відбулося зростання власного капіталу підприємства. За аналізований період нами встановлено також скорочення поточних зобов'язань і забезпечень у 2014 році на 3,45 %, а вже на 2015 рік цей розділ пасиву балансу мав позитивну динаміку зростання на рівні 40,5%. Визначено, що значне зменшення кредиторської заборгованості у 2015 р. є дуже позитивним аспектом для

ведення подальшої фінансово-господарської діяльності даного підприємства. Скорочення суми кредиторської заборгованості свідчить про можливість керівництва підприємства погашати "власними силами" свої поточні зобов'язання.

5. За вертикальним аналізом балансу ТОВ «Микулинецький Бровар» встановлено, що у його структурі в активній частині найбільшу питому вагу займають основні засоби і запаси. У зобов'язаннях найбільша питома вага припадає на нерозподілений прибуток. До основних рис, наявність яких у балансі дає можливість віднести його до позитивного віднесемо збільшення валюти балансу на кінець кожного з аналізованих періодів, зростання темпів приросту всіх активів над темпами приросту необоротних активів, значне перевищення власного капіталу над позичковим.

6. Під час аналізу ділової активності підприємства розраховано коефіцієнт оборотності активів, за яким встановлено, що на кожну гривню інвестованих коштів ТОВ «Микулинецький Бровар» отримує 55-56 коп. виручки від реалізації продукції. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу відображає швидкість його обороту. З кожної гривні оборотних засобів підприємство отримало 83 коп. доходу від реалізації у 2014 році та 82 коп. доходу у 2015 році, що досить позитивно характеризує ефективність використання оборотних засобів підприємства. Позитивним у діяльності Микулинецького Бровара є те, що підприємство у всі аналізовані роки досить ефективно використовувало капітал, про що свідчать досить високі показники продуктивності власного капіталу.

7. Дані таблиці дозволяють встановити значну плінність кадрів за аналізований період. А це знижує продуктивність праці і негативно позначається на якості продукції. Проте підприємство «Микулинецький Бровар» могло зменшити напруженість у забезпеченні трудовими ресурсами за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили та постійної інтенсифікації виробництва як підприємства, загалом, так і окремих його ділянок. За аналізований період можемо також спостерігати, що постійною тенденцією ТОВ «Микулинецький Бровар» є прийняття на роботу працівників та вибуття їх. Це пов'язано у сезонним характером виробництва, так як найбільший попит на продукцію пивоваріння спостерігається в літні місяці року.

8. Аналіз продуктивності праці ТОВ «Микулинецький Бровар» виявив основну проблему організації оплати праці на підприємстві - зростання темпів приросту продуктивності праці на фоні скорочення фонду оплати праці, а, відповідно, і темпів зростання середньомісячної заробітної плати працівників. За нашим аналізом ми виявили скорочення середньомісячної заробітної плати на 466 грн. Це є сигналом до того, що потрібно переглянути методи управління продуктивністю праці на підприємстві.

9. Вважаємо за доцільне запропонувати власний шлях удосконалення функції мотивації в управлінській діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар». Із всіх перелічених чинників зростання продуктивності праці, ми вибираємо той чинник, який стосується змін в організаційній структурі управління підприємством. Пропонуємо модель реорганізації, результатом якої стала зміна структури управління відділом маркетингу і логістики для ВАТ «Микулинецький Бровар»,

10. Під час дослідження ринку встановлено, що, обсяги виробництва пива скоротилися. Це найгірша динаміка за більш ніж 10 років. У 2015 року потужності з виробництва пива в Україні компанії використали на 60%. Потенційна місткість ринку пива – 350 млн. дал., а сумарні потужності підприємств галузі – 450 млн. дал., обсяг продаж за 2015 рік – 276 млн. дал.

11. Служба, яка займається питаннями охорони праці існує на ТОВ "Микулинецький Бровар", тому що кількість працюючих перевищує 50 чоловік. (у 2014 середньоспискова чисельність працівників 264 осіб). Досліджено питання психології безпеки праці, тобто застосування психологічних знань в області охорони праці. Охорона праці містить у собі широке коло проблем, де сполучаються проблеми професійної підготовки, техніки, технології виробництва, охорони здоров'я й техніки безпеки.

АНОТАЦІЯ

Боканібахуата Осамбо Меріте Ерві. Сучасні технології управління HR: фінансово-економічне забезпечення та вплив на розвиток підприємства, на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар» – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит». – ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2017.

Визначено теоретичні підходи до оцінювання персоналу підприємства крізь призму управлінського аспекту. Проаналізовано використання трудових ресурсів та витрати на оплату праці ТОВ «Микулинецький Бровар». Здійснено аналіз ділової активності підприємства як одного з факторів забезпечення трудових ресурсів (HR). Також проведено аналіз забезпечення підприємства людськими ресурсами, продуктивності праці, витрат на оплату праці. У розвиток мети дослідження, визначено чинники підвищення продуктивності праці. Визначено резерви підвищення продуктивності праці. Запропоновано удосконалення організаційної структури управління досліджуваного підприємства з обґрунтуванням чисельності працівників після реорганізації.

Ключові слова: персонал, кадри, людські ресурси, управління персоналом, баланс, структура активів і пасивів, ділова активність, ресурси, кадровий потенціал, організаційна структура управління, ринок пива.

ANNOTATION

Bokanibahouata Ossambo Meryte Ervi. HR modern management technologies: financial-economic support and its impact on enterprise development (LLC "Mykulynetskyi Brovar" as a case study) - Manuscript. Research on obtaining education level "Magister" specialty 8.03050801 "Finance and Credit". - TNTU. I. Pul'uj. - Ternopil, 2017.

Theoretical approaches to assessment personnel in the light of the administrative aspect. The analysis of labor resources and labor costs of "Mykulynetskyy Brovar". The analysis of business activity as one of the factors ensuring the workforce (HR). Also, the analysis software enterprise human resource management, productivity, labor costs. In the development objectives of the study, identified factors increased productivity. Determined reserves increased productivity. An improvement of the organizational structure of the investigated companies with substantiation of employees after reorganization

Key words: staff, personnel, human resources, personnel management, the balance of assets and liabilities, business activity, resources, human resources, organizational structure management, the beer market.