

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Особливості управління персоналом закладів фізичної культури і
спорту**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 2М курсу 281 групи
Спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування
Освітньо-професійної (наукової)
програми Публічне управління та
адміністрування
Чепель Ігор Павлович

Керівник д.е.н., професорка Тюхтенко
Наталя Анатоліївна
Рецензент д.е.н., професорка Орленко
Олена Владиславівна

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання	5
1.1. Поняття управління персоналом підприємства	5
1.2. Кваліфікація, характеристика та оцінка персоналу	12
РОЗДІЛ 2. Аналіз управління персоналом комітету з фізичного виховання та спорту	21
2.1. Загальна характеристика комітету та показники його діяльності	21
2.3. Основні показники використання персоналу комітету	24
РОЗДІЛ 3. Напрями оптимізації управління персоналом закладів фізичної культури і спорту	30
3.1. Сучасні процеси стимулювання персоналу підприємства	30
3.2. Удосконалення організації управління персоналом ...	35
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

Актуальність теми. Розвиток економіки нашої країни та її інтеграція у світове господарство вимагають впровадження та вітчизняними підприємствами системи управління персоналом. Актуальною стає проблема застосування системи управління персоналом у закладах фізичної культури і спорту. Тому питання, пов'язані з розробкою методологічного інструментарію організації ефективного управління персоналом, вимагають більш детального й глибокого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана у межах ініціативної науково-дослідної теми кафедри економіки, фінансів і підприємництва "Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону" (державний реєстраційний номер 0117U003286). У рамках даної теми автором розроблені заходи щодо поліпшення ефективності управління персоналом.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні оптимізації управління персоналом у закладах фізичної культури і спорту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання:**

- обґрунтування актуальності теми дослідження;
- вивчення теоретичних основ управління персоналом;
- характеристика оцінки персоналу, як одного з найважливіших елементів управління персоналу;
- аналіз основних показників діяльності;
- аналіз управління персоналом;
- обґрунтування пропозицій щодо поліпшення управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у закладах фізичної культури і спорту.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти пошуку напрямків поліпшення управління персоналом у закладах фізичної культури і спорту.

Методи дослідження. У роботі використовувались такі методи дослідження, як системний аналіз – для розчленування і деталізації об'єкта дослідження на важливі окремі складові елементи; синтез – для узагальнення різних аспектів аналізу; абстрагування – для формування узагальнених висновків на основі системного аналізу і синтезу теорій і практики; порівняння – для зіставлення даних у динаміці; групування – для визначення залежності показників одне від одного.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному системному обґрунтуванні теоретичних і практичних положень і рекомендацій, спрямованих на поліпшення управління персоналом у закладах фізичної культури і спорту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання їх у закладах фізичної культури і спорту в сучасних умовах.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати наукових досліджень, що містяться у роботі, оприлюднені автором на всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції "Актуальні процеси економічного розвитку в сучасних умовах" та на міжнародній науково-практичній конференції "Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти".

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття управління персоналом підприємства

Одним з важливіших елементів управління підприємством є управління його персоналом, як система ефективного управління працівниками та їх діяльністю.

Управління персоналом підприємства формується та розвивається під впливом внутрішніх чинників (характер, технології та організація) та зовнішніх чинників (демографія, юридичні закони, моральні норми, характер ринку праці). Вплив зовнішніх чинників конкретизується у таких параметрах економічного характеру: чисельність активного населення, його освітній рівень, наявність робочої сили, рівень зайнятості, резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють якісні та кількісні параметри персоналу.

Для характеристики персоналу застосовуються такі поняття, як: трудові ресурси, трудовий колектив, людські ресурси, кадровий потенціал, персонал, кадри.

"Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Трудовий колектив – можна розглядати з двох боків, зокрема, як: – соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою); – соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими між-особистими зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників" [3, С. 23].

"Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина

можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем.

Кадри – являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства" [3, С. 23].

"Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці (табл. 1.1.)" [3, С. 23].

Таблиця 1.1

Елементи трудового потенціалу працівника

1.	Особисті характеристики	мотиви поведінки, цінності, відносини до праці, творча активність і т.д.
2.	Соціально-демографічні характеристики	стать, вік, національність і т.д.
3.	Психофізіологічні характеристики	тип темпераменту, стан здоров'я, схильність до певного роду діяльності, працездатність і т.д.
4.	Кваліфікаційні характеристики	рівень освіти, практичний досвід, професіоналізм, творчі здібності і т.д.

Управління персоналом передбачає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з працівниками;
- контроль виконання запланованих заходів;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- координація розроблених заходів;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень.

Система управління персоналом підприємства – являє собою комплекс задач, цілей і напрямків діяльності, а також різних методів, видів і відповідного механізму управління підприємством, спрямованих на підвищення якості роботи і продуктивності праці.

"Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства" [23, С. 13].

Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна	Приватна

Продовження табл. 1.2.

6. Форма впливу	З допомогою нормативних документів	стимулювання	Управління соціальнопсихологічними процесами
7. Основну вимогу до суб'єкту	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

"Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства.

Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом (табл. 1.3.)" [23, С. 13].

Таблиця 1.3.

Стадії розвитку управління персоналом

Стадії розвитку підприємства	Основні характеристики підприємства	Основні характеристики управління персоналом
I. Зародження	Підприємство тільки створене, відрізняється підприємництвом і керується власником	Ведення особистих справ, оплата праці, наймання і звільнення; управління персоналом, розмите; відсутність автоматизації кадрових операцій

Продовження табл. 1.3.

II. Функціональне зростання	Відбувається технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії! ринок; оргструктура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом
III. Контрольоване зростання	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за Інвестиціями	Менеджер з персоналу з більш високим статусом; велика автоматизація кадрової інформації; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується у навколишнє ділове середовище; управління персоналом стає орієнтованим на кінцеві результати
IV. Функціональна інтеграція	Диверсифікованість, децентралізація, структура підприємства будується навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне управління; велика увага приділяється інтеграції; оргструктура більш плоска і горизонтальна	Управління персоналом орієнтовано на інтеграцію різних функцій; розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцентна продуктивність; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні та оцінці; коливання зовнішнього середовища інтегровані в управління змінами

"Рольова структура персоналу характеризується поділом

працівників підприємства згідно до їх індивідуальних здібностей за певними творчими комунікативними та поведінковими ролями. Дана структура вимагає від керівника структурного підрозділу застосування психологічного підходу до розподілу рольових позицій таким чином, щоб члени трудового колективу сприймали себе як єдине ціле" [7, С. 23].

Ознакою ефективності даної структури є досягнення синергетичного ефекту. Якщо даний ефект не досягається протягом тривалого періоду взаємодії працівників колективу, то це означає наявність прорахунків у роботі кадрової служби підприємства під час формування структури персоналу. (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукує інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організовує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети

Продовження табл. 1.4.

2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль

Продовження табл. 1.4.

Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

1.2. Кваліфікація, характеристика та оцінка персоналу

Кваліфікація персоналу – це ступінь професійної підготовки робітника, яка необхідна йому для виконання даних трудових функцій на підприємстві. Розрізняють такі кваліфікації, як кваліфікацію роботи та кваліфікацію працівника.

Кваліфікація працівника визначається на підприємстві такими факторами:

- рівень спеціальних і загальних знань;
- стаж роботи на даній посаді.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

наведена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Характеристика кваліфікаційних груп персоналу підприємства

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи
Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках
Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи
Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці – рік), незначний досвід роботи
Некваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи

Оцінка персоналу – цілеспрямований процес установавання відповідності мотивацій, здібностей та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам робочого місця або посади.

Оцінка персоналу підприємства дає змогу:

- установити місце робітника в організаційній структурі;
- розробити програму розвитку відповідного фахівця;
- визначити розміри та критерії оплати праці.

"Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

- інформативна, полягає у забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку" [11, С. 23].

На результатах оцінювання персоналу підприємства базується рішення наступних управлінських проблем (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6.

Результати оцінювання персоналу підприємства

1. Підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка особистих якостей претендентів; • оцінка кваліфікації претендентів.
2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді	<ul style="list-style-type: none"> • переатестація працівників; • аналіз раціональності розставлення працівників; • оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; • оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.
3. Поліпшення використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією; • удосконалення організації управлінської праці.
4. З'ясування внеску працівників у результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> • організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання); • встановлення міри стягнення.

Продовження табл. 1.6.

<p>5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації</p>	<ul style="list-style-type: none"> • прогнозування просування за службою працівників; • формування резерву на висування; • відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення; • необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість; • розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників; • оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.
<p>6. Удосконалення структури апарату управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> • обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі; • перевірка нормативів чисельності; • обґрунтування структури кадрів по посадах, рівню кваліфікації; • розробка та уточнення посадових інструкцій.
<p>7. Удосконалення управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> • удосконалення стилю і методів управління; • підвищення відповідальності працівників; • зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Вимогами до проведення оцінювання персоналу:

– оперативність – швидкість і своєчасність оцінювання персоналу, регулярність його проведення;

– об'єктивність – використання повної системи показників для характеристики працівника, його поведінки, діяльності, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку всіх показників, охоплення досить тривалого періоду його роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом певного періоду;

– демократизм – участь певної громадськості, залучення до

оцінювання підлеглих і колег;

– гласність – широке ознайомлення всіх працівників з методикою і порядком проведення оцінювання, доведення результатів оцінювання до всіх зацікавлених осіб;

– чіткість, простота і доступність процедури оцінювання персоналу;

– єдність вимог оцінювання для усіх працівників однієї посади;

– результативність – оперативне та обов'язкове застосування діючих заходів за результатами оцінювання персоналу;

– максимально можлива автоматизація та механізація процедури оцінювання персоналу.

До показників оцінювання персоналу підприємства пред'являються такі вимоги: вірогідність і повнота відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності як з попереднім періодом, так і з досягненнями інших працівників підприємства. Розробка методичного забезпечення оцінювання персоналу є однією з найважливіших умов успішного проведення оцінювання (табл. 1.7.).

Таблиця 1.7.

Методи виконання процедур оцінювання персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
Джерелознавчий (біографічний)	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика	Логічний висновок про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
Метод стандартних оцінок	Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення і обґрунтованості	Спеціальна форма оцінки

Продовження табл. 1.7.

Інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості. Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність, якість роботи, старанність, акуратність, точність; особисті властивості (товариськість і т.п.); характер взаємин у колективі (з колегами, начальниками, підлеглими) і вміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність); ініціативність схильність до самостійної роботи, сміливість; рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості; суспільна активність	Відповідні
Спостереження	Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і у робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Метод змушеного вибору	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, досвід роботи, вміння планувати свою роботу)	Спеціальна форма оцінки
Описовий метод	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім	Характеристика працівника

Продовження табл. 1.7.

Експертні оцінки	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника	Модель робочого місця
Ділова гра	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі	Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей
Екзамен (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
Самозвіт (виступ)	Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	Письмовий звіт
Оцінка методом комітетів	Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється по кожній з них. У результаті складається список дій, оцінюваних як успішні і неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника	Письмовий звіт
Метод незалежних суддів	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі "перехресного допиту"	Спеціальна форма оцінки
360-градусний метод оцінки	Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи	Спеціальна форма оцінки
Метод групових дискусій	Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9-15 чоловік. Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів управління	Спеціальна форма оцінки

"Оцінка персоналу – досить складна як в методичному, так і в

організаційному плані робота. Перш за все, потрібно відмітити, що єдиної універсальної методики, придатної для вирішення всього комплексу завдань, які ставляться до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. З цієї причини підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств" [8, С. 40].

Оцінка персоналу будь-якого підприємства є складовою процесу відбору та розвитку його персоналу. Існують наступні підходи до оцінки персоналу підприємства:

- періодична оцінка працівників підприємства;
- оцінка різних кандидатів на вакантну посаду.

Управління трудовим потенціалом підприємства є важливою частиною державного регулювання соціальних і економічних процесів, яке забезпечують органи виконавчої, законодавчої та судової влади різних рівнів.

"До загальної організаційної структури управління державою належать:

Верховна Рада України – найвищий законодавчий орган, який приймає закони, визначає засади внутрішньої і зовнішньої економічної політики, затверджує загальнодержавні програми економічного, соціального, науково-технічного розвитку, охорони довкілля, формує Державний бюджет та приймає інші рішення;

Президент України для реалізації наданих йому повноважень створює свій апарат – Секретаріат Президента України, що аналізує економічні, політичні, соціальні процеси, та за результатами аналізу подає Президенту України відповідні пропозиції" [8, С. 41].

"Кабінет Міністрів України – вищий орган у системі органів виконавчої влади, який спрямовує і координує роботу міністерств та інших органів виконавчої влади. У сфері управління економікою

Кабінет Міністрів України забезпечує, зокрема, ведення політики у сфері праці, соціального і культурного розвитку;

Міністерства, які підпорядковані Кабінету Міністрів України, і є головною ланкою системи органів центральної виконавчої влади та покликані формувати і реалізовувати державну політику у відповідних сферах суспільного життя" [8, С. 42].

"Державні комітети, які сприяють міністерствам та уряду в реалізації державної політики;

Місцеві державні адміністрації, які є єдиноначальними органами загальної компетенції. Виконавча влада в особі Кабінету Міністрів на чолі з Президентом України, спираючись на чинне законодавство, конкретизує, розвиває і вдосконалює нормативно-правове забезпечення відтворення та використання трудових ресурсів, приймає оперативні рішення у цій сфері, регулює фінансове забезпечення, здійснює підбір і призначення керівних кадрів та загальний контроль" [8, С. 43].

"Право громадян на працю реалізується шляхом укладання трудового договору. Трудовий договір – це угода між працівником та власником підприємства, установи, організації чи уповноваженим ним органом або фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, та підпорядковуватись внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи уповноважений ним орган зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату, забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи і передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладання трудового договору на одному чи де кількох підприємствах, в установах або з фізичною особою, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором чи угодою сторін" [8, С. 43].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМІТЕТУ З ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ТА СПОРТУ

2.1. Загальна характеристика комітету та показники його діяльності

Комітет з фізичного виховання та спорту, який підпорядкований Міністерству освіти і науки України (КФВС МОН) було створено у 2001 році у відповідності до розпорядження Кабінету міністрів України з метою організації, належним чином, фізичного виховання і спорту в закладах вищої та середньої освіти усіх типів.

КФВС МОН є державною бюджетною неприбутковою організацією, яка належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України.

Основним завданням КФВС МОН є участь у реалізації державної та регіональної політики з фізичного виховання і спорту у закладах вищої та середньої освіти усіх типів.

У структурі КФВС МОН постійно діють Київське міське відділення (філії) та двадцять чотири обласні відділення комітету, а також двадцять одна спортивна споруда та Центральна школа вищої спортивної майстерності.

Спільно із філіями КФВС МОН забезпечує наступні заходи:

- проведення міжнародних та всеукраїнських спортивних змагань та спортивно-масових заходів;

- всебічне висвітлення у засобах масової інформації різноманітних спортивно-масових і спортивних заходів студентського та учнівського спорту; постійне наповнення офіційних сторінок у соціальних мережах та офіційного сайту інформацією про діяльність відокремлених підрозділів; оприлюднення результатів виступів українських студентів і школярів на міжнародній, всеукраїнській та регіональних аренах;

- участь національних збірних команд студентів і учнів у всіх міжнародних спортивних змаганнях та різноманітних спортивно-масових заходах;

- розвиток спортивної та фізкультурної інфраструктури, яка належить до компетенції КФВС МОН.

Протягом останнього року КФВС МОН, спільно із Студентською спортивною спілкою України та Українською федерацією учнівського спорту проведено та забезпечено участь у чотирьох тридцяти семи спортивних змаганнях та спортивно-масових заходах, основні з яких:

- 217 змагань і заходів серед учнівської молоді країни, з залученням понад 400 тис. учнів з різних регіонів;

- 220 заходів і змагань серед студентської молоді різних університетів та інститутів, з залученням понад 115 тис. студентів.

КФВС МОН у своїй професійній діяльності керується Конституцією України, Законами України, актами Президента України та КМУ, наказами Міністерств та інших органів виконавчої влади та власним Статутом.

КФВС МОН є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в Державній казначейській службі України, має печатку, бланк зі своїм найменуванням, які використовує відповідно до законодавства та транзитний рахунок у «Приватбанку» для перерахунку на карткові рахунки заробітної плати.

КФВС МОН є неприбутковим, основна його діяльність здійснюється на некомерційній основі та без мети отримання якогось прибутку. КФВС МОН має власну бухгалтерію.

Державна звітність зі статистики про діяльність КФВС МОН здійснюється відповідно до законодавства: щоквартальні, річні звіти та оперативні звіти щодо цільового використання коштів з бюджету.

При прийнятті нового працівника на посаду до КФВС МОН трудові відносини оформлюються через укладання трудового договору.

Зарахування на роботу відбувається шляхом написання заяви працівника на ім'я директора та, у подальшому, на підставі заяви складається наказ (розпорядження) директора про прийняття на роботу.

Згідно з законодавства України, та враховуючи специфіку діяльності КФВС МОН в галузі фізичної культури та спорту, при працевлаштування на роботу, тренери-викладачі зобов'язані надати наступні документи:

- трудову книжку працівника, якщо працівник влаштовується до КФВС МОН на основне місце роботи;
- паспорт громадянина України;
- у випадку працевлаштування на роботу за сумісництвом до КФВС МОН – копію трудової книжки завірену на основному місці роботи та довідку з основного місця роботи із зазначенням навантаження або годин (режиму) роботи;
- документ, диплом чи атестат про отриману освіту у сфері фізичної культури та спорту;
- копію довідки про присвоєння працівнику ідентифікаційного номера платника податку;
- документи, що засвідчують наявність інвалідності та інших пільг;
- документ що дає право на встановлення надбавок працівнику КФВС МОН за наявність спортивного або почесного звання або державних нагород;
- інші документи, за наявності.

Усі переміщення працівників КФВС МОН відрядження за кордон чи по Україні, виїзди на змагання та суддівство, оформлюються наказом.

Нарахування заробітної плати працівникам КФВС МОН визначають відповідно до затвердженого штатного розпису та тарифікаційного списку КФВС МОН. Преміювання, матеріальна

допомога, у тому числі на оздоровлення, індексації заробітної плати та інших виплати та нарахування здійснюються у межах наявних коштів на оплату праці.

2.2. Основні показники використання персоналу комітету

Основними економічними показниками, що характеризують рівень використання персоналу КФВС МОН, є кількість відпрацьованих людино-днів або людино-годин за календарний рік одним працездатним працівником КФВС МОН та коефіцієнт використання трудових ресурсів КФВС МОН.

Коефіцієнт використання трудових ресурсів визначають як відношення фактично відпрацьованого в КФВС МОН робочого часу до можливого його річного фонду (табл. 2.1.).

Виходячи з даних табл. 2.1 можна казати про зменшення чисельності працівників КФВС МОН (за останній період вона зменшилась майже на 1,8 %), а також про зменшення кількості відпрацьованих працівниками людино-днів.

У КФВС МОН відбувається невелике збільшення коефіцієнта використання трудовозапасу КФВС МОН, що обумовлено збільшенням відпрацьованих працівниками людино-днів в розрахунку на одного працівника на майже 1,4%. Як бачимо у 2017 році наявний трудовозапас використовувався на 55,1 %, а у він використовувався 2019 – на 55,8 %.

Основним показником, що характеризує ефективність використання персоналу КФВС МОН – є продуктивність праці. На продуктивність праці впливає велика кількість факторів, по-перше – зміна структури персоналу підприємства, а по-друге зміна кількості персоналу.

Таблиця 2.1.

Ефективність використання трудових ресурсів
КФВС МОН за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2017 р.
Середньорічна чисельність працівників, чол.	330	320	324	98,2
Ними відпрацьовано за рік, люд.-днів	78210	72960	75816	96,9
Відпрацьовано на 1 працівника за рік, люд.-днів	237	228	234	98,7
Коефіцієнт використання трудовозапасу	0,551	0,543	0,558	101,3
Рівень забезпеченості робочою силою (навантаження на 1 працівника)	12,8	12,4	11,9	93,0

Для пошуку резервів зростання продуктивності праці у КФВС МОН потрібно проаналізувати і визначити найважливіші чинники, які можуть впливати на зміну рівня продуктивності праці підприємства.

Для визначення зміни продуктивності праці (*ЗПП*) у КФВС МОН завдяки зміні чисельності персоналу підприємства використовують наступну формулу:

$$ЗПП = \frac{ЧП_0 - ЧП_1}{ЧП_1} \times 100 \quad 2.1$$

де $ЧП_0$, $ЧП_1$ – чисельність персоналу КФВС МОН в базисному та

відповідно у звітному періоді (будемо вважати за базисний рік 2017р. діяльності КФВС МОН, а за звітний рік 2019р.).

Отже, завдяки збільшенню на 6 осіб працівників зростання річної продуктивності праці у КФВС МОН складає 1,9%. Трудомісткість виробництва ($Tв$) – є одним із чинників, які визначають рівень продуктивності праці на підприємстві, то обчислюють кількісний вплив на неї окремих факторів (з використанням індексного методу)

Важливою складовою аналізу персоналу КФВС МОН є вивчення ефективності використання фонду робочого часу. Обсяг використання персоналу КФВС МОН можна оцінити за кількістю відпрацьованих годин і днів одним робітником за період, який аналізується.

Фонд робочого часу (ΦPC) залежить від кількості відпрацьованих одним робітником днів (D) у середньому за рік, чисельності працівників ($ЧП$) та середньої тривалості робочого дня (TRD) використовують наступну формулу:

$$\Phi PC = ЧП * D * TRD \quad 2.2$$

Вплив факторів на величину фонду робочого часу на підприємстві можна визначити за допомогою метода ланцюгових підстановок: $\Phi PC_{чр} = -9368$, $\Phi PC_{д} = -9590$, $\Phi PC_{трд} = -6836$.

Менша кількість робітників КФВС МОН у 2019р. в порівнянні з базисним 2017р. обумовила зменшення фонду робочого часу на підприємстві на 9368 людино-годин, тоді коли кількість відпрацьованих днів на підприємстві (зменшилась на 1,9 %) викликала зменшення фонду робочого часу на підприємстві у розмірі 9590 грн. за звітній період

Втрати робочого часу склали на підприємстві 6836 людино-годин. Виявлення резервів скорочення затрат часу на підприємстві повинно ґрунтуватися на ліквідації його загальних втрат.

Таблиця 2.2

Використання фонду робочого часу у КФВС МОН у 2017-2019рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у % до 2018 р.
Середньорічна чисельність робітників, осіб	320	330	324	98,2
Відпрацьовано за рік одним робітником: днів	211	199	207	98,1
годин	1561	1493	1511	96,8
Середня тривалість робочого дня, год.	7,4	7,5	7,3	98,6
Фонд робочого часу, год.:	515262	477600	489596	95,0
в.т.ч. позаурочно відпрацьований час	5801	5824	5717	98,6

Витрати на оплату праці у КФВС МОН є основною статтею витрат і займають значну частку. Тому наступним кроком діагностики персоналу підприємства є аналіз фонду оплати праці (ФОП), що проводиться на основі статистичної звітності підприємства – форма №1ПВ:

$$FOП = ЧП * Д * ЗП \quad 2.3$$

Для повного аналізу фонду оплати праці КФВС МОН складемо аналітичну таблицю (табл. 2.3).

Вихідна інформація для факторного аналізу
фонду оплати праці КФВС МОН за 2017-2019 рр.

Показники	Умовні позначення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. у %до 2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	<i>ЧП</i>	330	320	324	98,2
Кількість відпрацьованих 1 працівником днів	<i>Д</i>	211	199	207	98,1
Середньоденна оплата працівника, грн.	<i>ЗП</i>	11,4	14,9	18,8	164,9
Фонд оплати праці	<i>ФОП</i>	793782	948832	1260878	158,8

Невелике зменшення чисельності працівників у КФВС МОН на 1,8 % викликало зниження *ФОП* на 14432 грн., але ще *ФОП* виріс на 496303 грн. через велике збільшення заробітної плати працівників (на 64,9 % у порівнянні з 2017р.). Невелике зменшення відпрацьованих працівниками КФВС МОН днів зумовило зменшення фонду оплати праці у КФВС МОН на 14774 грн.

Зважаючи на важке фінансове становище в країні в цілому та галузі спорту взагалі та умовах переходу до нових ринкових відносин у КФВС МОН застосовується акордно-преміальна система оплати праці працівників. Її суть полягає в тому, що основна оплата праці працівників КФВС МОН складається з тарифних виплат за виконану роботу.

Мінімальні розміри посадових окладів керівників та інших працівників встановлюються у штатному розписі КФВС МОН.

Усі показники які розраховувалися у КФВС МОН, обчислено ланцюговим способом, це значить що кожен наступний рівень ряду чисел порівнюється з попереднім рядом, розрахунки наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналітичні показники ряду динаміки середньомісячної оплати праці у КФВС МОН за 2017-2019 рр.

Показники	Символи	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	<i>У</i>	3225,2	3283,1	366,6
Абсолютний приріст	<i>А</i>	–	57,9	83,5
Коефіцієнт зростання	<i>К</i>	–	1,257	1,295
Темп зростання	<i>Т</i>	–	125,7	129,5
Темп приросту	<i>Тпр</i>	–	25,7	29,5

Аналіз табл. 2.4 показує, що у 2019р. у порівнянні з 2017р. рівень середньої оплати праці КФВС МОН збільшився на 83,5 грн. за останній рік (абсолютний приріст становитиме 83,5 грн., а відносний приріст становитиме – 29,5 %).

Підсумовуючи проведений аналіз можливо констатувати, що за 2017-2019 роки дослідження середня оплата праці КФВС МОН становила 3291,6 грн. на одного робітника, показник середнього абсолютного приросту у КФВС МОН становив 70,7 грн., а показник середнього відносного приросту у КФВС МОН (темп приросту) – 27,7 %.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

3.1. Сучасні процеси стимулювання персоналу підприємства

Підвищення продуктивності праці КФВС МОН безпосередньо пов'язані з використанням і пошуком внутрішніх резервів підприємства, зокрема зі зниженням трудомісткості наданих послуг

Успішне зниженням трудомісткості на підприємстві значною мірою залежить від ефективності механізму мотивації та стимулювання, від того, наскільки різні умови сприяють широкому застосуванню прогресивних норм трудових затрат на підприємстві. Система стимулювання і мотивації робітників КФВС МОН характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів на підприємстві, які стимулюють окремого працівника або колектив до досягнення загальних та індивідуальних цілей діяльності КФВС МОН. В основі системи знаходяться психологічні аспекти, які включають функції потреб, сприймання та очікування робітником справедливості винагороди.

"У КФВС МОН вона базується на таких вимогах:

- розподіл доходу між працівниками в залежності від продуктивності праці;
 - створення умов охорони праці та безпеки життєдіяльності;
 - надання можливості для професійного зростання, підвищення кваліфікації;
 - здоровий психологічний клімат в колективі" [17, С. 23].
- "– економічні прямі: відрядна та погодинна оплата, преміювання;
- економічні непрямі: пільгове харчування, користування житлом, транспортом;
 - негрошові: престижність праці, просування по службі, гнучкі графіки роботи, охорона праці, можливість брати участь у вирішенні

питань на високих рівнях" [17, С. 23].

"Система стимулювання праці повинна бути заснована на таких принципах: зацікавленості кожного працівника підприємства в підвищенні ефективності використання виробничих ресурсів; збільшенні прибутковості; відповідності між особистими інтелектуальними і фізичними зусиллями працівників і розміром індивідуального отриманого доходу (оплати праці); обґрунтованості співвідношень в оплаті праці різних груп і категорій працівників, виходячи з кваліфікації, досвіду та складності виконуваних робіт і функцій" [17, С. 23].

Велика роль у підвищенні трудових показників відводиться матеріальному та соціальному стимулюванню працівників КФВС МОН.

Основна і додаткова оплата праці працівників забезпечує їх зацікавленість в результатах роботи. Темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи зростання її оплати. В цьому полягає економічна сутність продуктивності і матеріального стимулювання праці. На жаль, в умовах переходу до ринкових відносин цей важливий принцип господарювання порушується і рівень оплати праці у багатьох сільськогосподарських підприємствах значно випереджає рівень продуктивності праці, зокрема, і в досліджуваному КФВС МОН.

Спостерігається зниження продуктивності праці і зростання річної оплати праці. В першу чергу це пов'язано із суттєвим зменшенням виробництва валової продукції, тому основні заходи мають бути спрямовані на виявлення резервів її підвищення. Однак необхідно також визначити обсяг валової продукції, за якого співвідношення темпів росту продуктивності праці і оплати праці буде більше 1 (тобто діятиме основний економічний закон). Оскільки зниження темпів росту оплати праці може негативно позначитись на вмотивованості працівників до праці та викликати їх незадоволення, при плануванні слід спиратись на збільшення темпів росту продуктивності праці. Тому припустимо, що у прогнозованому році коефіцієнт зростання оплати праці залишиться на

рівні усередненого (1,276), а коефіцієнт зростання продуктивності праці встановимо на рівні 1,3. В цьому випадку середньорічна оплата праці одного працівника має бути 5613 грн., а продуктивність праці – 10388 грн. Таким чином, коефіцієнт випередження складатиме у плановому році 1,019 (1,3 : 1,276), тобто справджується основний економічний закон. В той же час суттєве збільшення оплати праці працівників (на 2114 грн.) дозволяє використовувати різні форми стимулювання. Наприклад, лише 30 % цієї суми використати безпосередньо на підвищення заробітної плати, а решту розподілити як преміальні за підвищення продуктивності праці і виконання планових показників тощо. Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дійовість організації заробітної плати. Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального і морального стимулювання тому, що, як свідчить практика, людям властива висока адаптивність і швидке звикання до незмінної, сталої системи стимулювання. Якщо позитивне заохочення стає очікуваним, то воно втрачає свою мотиваційну силу – працівник просто перестає реагувати на нього. Також запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавець може заохочувати і розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість підприємству, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога кращих індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Вибір показників і умов

преміювання залежатиме від завдань, які поставлено перед об'єктом стимулювання (робітником, бригадою тощо).

Для працівників основного виробництва показниками преміювання можуть бути: у разі стимулювання поліпшення якості продукції (робіт, послуг) – збільшення кількості продукції, зданої з першого подання; скорочення випадків повернення неякісної продукції; поліпшення сортності продукції; зниження браку тощо; у разі стимулювання освоєння нової техніки і прогресивної технології – скорочення термінів освоєння; підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнта його завантаження; зниження експлуатаційних витрат; у разі стимулювання зниження матеріальних витрат – зменшення технологічних витрат проти планового рівня; зменшення відходів на одиницю продукції проти фактично досягнутого рівня; економія сировини і матеріалів; у разі стимулювання зростання продуктивності праці – збільшення виробітку продукції, зниження її трудомісткості; виконання тих самих обсягів робіт меншою кількістю працівників тощо.

Пропонується також запровадити "Положення про матеріальне заохочення працівників КФВС МОН за вдосконалення власної нормування праці і зниження загальної трудомісткості", це положення передбачатиме, що працівникам, з ініціативи яких переглядаються чинні норми, виплачується невеличка винагорода. На преміювання робітників спрямовувати близько 15 відсотків розрахункової економії від зниження трудомісткості продукції.

"Для подальшого підвищення ефективності стимулювання за зниження трудомісткості продукції необхідно дотримуватися таких умов: заохочувати робітників до якомога скорішого освоєння нових норм виробітку, а спеціалістів – до створення необхідних умов для високопродуктивної праці робітників; ширше залучати робітників до

розробки і впровадження заходів з плану технічного розвитку та організації виробництва, а також нових норм праці; створювати на кожному робочому місці умови для швидкого освоєння нових, технічно обґрунтованих норм" [18, С. 203].

Підводячи підсумки можливо казати, що КФВС МОН має використовувати різноманітні засоби стимулювання та мотивації для досягнення найбільшого економічного та соціального ефекту, однак основними мають бути не грошові заохочення чи премії, а різноманітні соціальні та моральні пільги.

3.2. Удосконалення організації управління персоналом

Оптимізація у сфері організації управління персоналом означає досягнення цілей КФВС МОН шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів.

Для аналізу ефективності системи управління персоналом у КФВС МОН використовуються:

- система кадрового аудиту на підприємстві;
- моніторинг управління персоналом підприємства;
- кадровий консалтинг на підприємстві.

"Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається,

так і працюючого в організації" [23, С. 237].

Технологія аналізу персоналу КФВС МОН означає перевірку відповідності персоналу підприємства її цілям і цінностям, що визначають кадрову політику КФВС МОН.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації, дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

"При описі кадрової політики встановлюються найбільш значущі показники:

- зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників);

- оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.);

- безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів);

- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість)" [23, С. 238].

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку). Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня.

"Розробка і впровадження організаційних проектів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проектів:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансову

сторону реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

- бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;

- народногосподарська економічна ефективність, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту, у тому числі й у вартісному вимірі" [23, С. 239].

"Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на створення умов раціонального використання робочої сили в процесі виробництва. Суть організації праці полягає у встановленні порядку побудови трудового процесу, який складається з окремих операцій і елементів. До основних елементів організації праці в колективі відносять: поділ і кооперація праці; раціональні прийоми і способи праці; організація робочого місця і його обслуговування. Поділ праці – це процес відокремлення різних видів діяльності, спеціалізація працівників на виконанні певного кола функцій, за якої окремі працівники виконують різні роботи або операції, що доповнюють одна одну. До економічних критеріїв поділу праці відносять затрати робочого часу і матеріальні затрати на виконання робіт, рівень використання кваліфікації працівників, тривалість виробничого циклу виготовлення продукції, рівень продуктивності праці, витрати виробництва, прибуток підприємства" [23, С. 239].

Психофізіологічними критеріями поділу праці є показники працездатності людини, яка залежить від санітарно-гігієнічних умов праці, ступеня важкості та напруження праці, поєднання фізичних навантажень з розумовими.

Соціальними критеріями поділу праці є стабільність колективу, низька плинність персоналу, висока дисципліна праці, хороший стан міжособистісних відносин між працівниками, задоволеність змістом і

умовами праці. Безпосереднім наслідком поділу праці є кооперація.

Праця, поділена за функціями, професіями, операціями, не може привести до створення готової продукції без об'єднання трудової діяльності спеціалізованих робітників. Таке об'єднання окремих виконавців для досягнення спільної кінцевої мети виробництва називається кооперацією праці.

Одним із основних напрямків удосконалення поділу та кооперації праці є розвиток суміщення працівниками фахів і трудових функцій, розширення зон обслуговування. В першу чергу нормативи встановлюються на умови праці робітників.

Умови праці – це сукупність показників, що впливають на здоров'я і працездатність людини на підприємстві в процесі праці. На формування і зміну умов праці на підприємстві впливають три групи чинників:

"1. Соціально-економічні:

1.1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці).

1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують відношення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами" [23, С. 238].

"2. Організаційно-технічні:

2.1. Засоби праці (виробничі будинки і спорудження, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні

впливи на оброблювані предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);

2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.)" [23, С. 238].

"3. Природні чинники.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти системи стандартів безпеки праці.
2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.
3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).
4. Правила безпечної експлуатації.
5. Правила безпеки (пожежної, по вибухах, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).
6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).
7. Будівельні норми і правила.
8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.
9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації" [23, С. 238].

Кар'єра персоналу КФВС МОН також повинна бути об'єктом управління.

"Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і

соціально-економічних умов підприємства" [23, С. 239].

Заходи щодо планування кар'єри у КФВС МОН, представлені в табл. 3.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності. Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку та удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу.

Для цього організуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці. Потреба підприємства в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

"Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології"

[23, С. 238].

"Підвищення кваліфікації робітників КФВС МОН здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах. Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою. менш тривалою, ніж нова підготовка. У КФВС МОН застосовуються як основна форма підвищення кваліфікації – курси, головною метою яких є підготовка робітника до надання йому наступного тарифного розряду" [23, С. 238].

КФВС МОН розробляє свій план підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що є складовою частиною планів з праці. Такий план складається на основі аналізу фахового складу працюючих у КФВС МОН і має на меті встановлення такої їх структури працюючих і має на меті встановлення такої їх структури, яка найбільше задовольняла б потреби КФВС МОН і передбачала розвиток КФВС МОН.

Однією з проблем у КФВС МОН є відсутність ефективного менеджменту, тому в першу чергу підвищення кваліфікації має стосуватись керівників підрозділів та провідних спеціалістів. Пропонується цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів шляхом поєднання дворівневого навчання: протягом 1 тижня – курс проблемних лекцій; 3-5 днів – спеціалізовані семінари з однієї з обраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання – 8-12 годин дозволить одержати нові знання протягом короткого періоду. За розрахунками західних спеціалістів ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації керівників складає до 800. Враховуючи недостатній рівень прибутковості підприємства, можна запропонувати у плановому році здійснити підвищення кваліфікації керівника господарства і завідуючого виробництвом, виділивши на це кошти у розмірі 50.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було проведено діагностику використання персоналу КФВС МОН з метою виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом. Проведений аналіз дав змогу зробити наступні висновки:

По-перше, економічний ефект у вигляді економії коштів за рахунок звільнення двох працівників КФВС МОН і підвищення продуктивності праці на підприємстві в ринкових умовах.

По-друге, необхідно переглянути наявну систему матеріального та соціального стимулювання працівників КФВС МОН і запровадити нову на основі "Положення про матеріальне заохочення працівників КФВС МОН за вдосконалення власних норм праці і зменшення загальної трудомісткості на підприємстві", переглянути показники, за якими здійснюватиметься преміювання та стимулювання у КФВС МОН.

По-третє, пропонується здійснити загальне підвищення кваліфікації робітників КФВС МОН.

Зазначені заходи сприятимуть ефективнішому управлінню персоналом КФВС МОН і зростанню рівня продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / Азарова А.О., Д. М. Бершов // Фінанси України.- 2004.- №9.- С. 52-57.
2. Бардиш Г. О. Проектне фінансування / Бардиш Г. О.- К.: Хай-Тек Прес, 2008.- 464 с.
3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк.- К.: Ника-Центр, 2004.- 528 с.
4. Болюха М.А. Економічний аналіз / Навчальний посібник / М.А. Болюха, В.З. Бучевський., М.І.Горбуток; за ред акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
5. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз / Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП "Рута", 2003. – 680с.
6. Качан Є. П. Розміщення продуктивних сил України: підручник / Є. П. Качана.- К.: Юридична книга, 2001.- 552 с.
7. Коробов М. Я. Фінансовоекономічний аналіз діяльності підприємств./ Навч. посіб./ М. Коробов – К.: Т-во "Знання", КОО, 2000. – 378 с.
8. Мельник В.І. Економіка праці / навчально-методичний посібник / В.І. Мельник. – К.:КІБіТ, 2009. – 119 с.
9. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки України / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК.- 2007.- №12.- С. 8-14.
10. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства./ В. Мец – КНЕУ, 1999. – 132 с.
11. Мних Є. В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві./ Є. Мних – Львів: Світ,2000. — 208 с.
12. Mokhnenko A. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, O. Protosivitska // Development of the innovative environmental

and economic system in Ukraine: monograph; edited by Khudolei V., Ponomarenko T. – Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – С. 123-141.

13. Mokhnenko A. Formation of account of reservoir expenses model / I.Perevozova, A.Mokhnenko, L.Mykhailyshyn, O.Stalinska, O.Vivchar // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. – London, 2019. – № 23. – Special Issue 2. – Access mode: <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-account-of-reservoir-expenses-model-8224.html>

14. Mokhnenko A. Human capital cost accounting in the company management system / T.Hilorme, I.Perevozova, L.Shpak, A.Mokhnenko, Y.Korovchuk // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. – London, 2019. – № 23. – Special Issue 2. – Access mode: <https://www.abacademies.org/articles/human-capital-cost-accounting-in-the-company-management-system-8412.html>

15. Mokhnenko A. Identification of Efficiency Factors for Control over Information and Communication Provision of Sustainable Development in Higher Education Institutions / I.Gontareva, M.Borovyk, V.Babenko, I.Perevozova, A.Mokhnenko // WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT. – 2019. – № 15. – P. 593-604.

16. Mokhnenko A. Integration of the supply chain management and development of the marketing system / I.Perevozova, L.Horal, A.Mokhnenko, N.Hrechanyk, A.Ustenko, O.Malynka, L.Mykhailyshyn // International Journal of Supply Chain Management. – 2020. – № 9. – Issue 3. – P. 496-507

17. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, K. Melnikova // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – Хмельницький, 2019. – № 5. – С. 7-10.

18. Мохненко А.С. Особливості реалізації організаційно-економічних змін на вітчизняних підприємствах / А.С. Мохненко //

Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія "Економічні науки": наук. зб. – Чернігів, 2014. – № 3(75). – С. 9-14.

19. Мохненко А.С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи / А.С. Мохненко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2 (29). – С. 62-65.

20. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко, К.В. Мельникова, О.М. Федорчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2018. – № 32. – С. 91-94.

21. Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Черкаси, 2018. – № 2 (25). – С. 13-25.

22. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1/ С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко. За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616с.

23. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник / А. М. Поддєрьогін; за ред. проф. А. М. Поддєрьогіна.- К.: КНЕУ, 2005. - 536 с.

24. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність./Під ред. С.Ф.Покропивного, К:КНЕУ, 1998. – 325 с.

25. Попович П. Я. Економічний аналіз та аудит на підприємстві./ П. Попович – Вид. 3-є, перероблене і доповнене. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 209 с.

26. Пушкар М.С. Національні стандарти бухгалтерського обліку України./ М. Пушкар. –Тернопіль: Лілея, 2002. –100 с.

27. Рудницька О. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств / О. Рудницька, Я. Біленька // Вісник

Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 639. – С. 132–138.

28. Саблук П. Т. Особливості аграрної реформи в Україні / П. Т. Саблук.- К, 1997.- 299 с.

29. Семенов А. Г. Фактори забезпечення фінансовими ресурсами підприємства в період фінансової кризи / А. Г. Семенов, О. І. Павленко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2010. – №3. – С. 155-158

30. Складанна К.І. Підвищення ефективності управління фондом оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2016. № 2. С. 61–67.

31. Слав'юк Р. А. Структурування власного капіталу підприємств України / Роман Слав'юк // Фінанси підприємств. – 2011. – № 8. – С. 123-131.

32. Сопко В. Організація бухгалтерського обліку / В. Сопко, В. Завгородній. – К.: КНЕУ, 2010. – 260 с.

33. Сопко В.В. Бухгалтерський облік / В.В. Сопко. – К.: КНЕУ, 2000. – 578 с.

34. Тополенко Актуальні проблеми заробітної плати та особливості її обліку в бюджетних установах. Науково-практичний журнал «Економічні студії», Львів. 2016. Вип. 5 (13). С. 74-80.

35. Туган-Барановський М. І. Політична економія / М. І. Туган-Барановський.- К.: Наук. думка, 1994.- 264 с.

36. Філімоненков О. С Фінанси підприємств / Навч. посіб. / О. Філімоненков – К: МАУП, 2003. – 213 с.

37. Чадченко О. С. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в бюджетних установах. Управління розвитком, 2012, № 10. 91-93 с.

38. Чебанова Н.В. Бухгалтерський фінансовий облік / Н.В. Чебанова, Ю.А. Василенко. – К.: Академія, 2002. – 672 с.

39. Шегд А.В., Економіка підприємства / А.В. Шегд, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба. – К.: Знання, 2001. – 335с.
40. Шершньова З.Е. Стратегічне управління / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. – К:КНЕУ – 1999. – 274 с.
41. Шульга Н.В., Облік і аудит розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів: Автореф. дисер. канд. екон. наук. К.: КНЕУ, 2011. 20 с.