

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Зозуля Іван Андрійович

УДК 005.4: 331.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Управління персоналом підприємства”

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Пазєєва Ганна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з реалізацією системного підходу до управління персоналом у сучасних умовах здійснення виробничо-господарської діяльності товариства.

Метою кваліфікаційної роботи було дослідження теоретичної сутності персоналу підприємства, аналіз системи управління ним і розробка заходів щодо вдосконалення управління персоналом на прикладі ТОВ «Полісся».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність персоналу як управлінської категорії та методичні основи його оцінки; визначено особливості його управління. Дослідження проведено на прикладі ТОВ «Полісся». Для цього проаналізована економічна характеристика товариства, забезпеченість та ефективність використання персоналу, проведена оцінка персоналу та його мотивація, визначено шляхи вдосконалення управління персоналом ТОВ «Полісся».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 69 стор., 10 рис., 15 табл., 50 дж., 2 дод.

Ключові слова: управління, підприємство, персонал, оцінка, ефективність, мотивація, стратегія.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the implementation of a systematic approach to personnel management in modern conditions of the company's production and economic activities.

The purpose of the qualification work was to study the theoretical essence of the company's personnel, analyze its management system, and develop measures to improve personnel management on the example of Polyssia LLC.

To achieve the goal of the qualification work, the essence of personnel as a management category and the methodological basis of its assessment were considered; the specifics of its management are defined. The study was conducted on the example of Polissya LLC. For this purpose, the economic characteristics of the company, security and efficiency of personnel use were analyzed, personnel evaluation and motivation was carried out, ways of improving the personnel management of Polyssia LLC were determined.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 69 pages, 10 figures, 15 tables, 50 j., 2 appendices.

Key words: management, enterprise, personnel, assessment, efficiency, motivation, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Сутність персоналу як управлінської категорії	5
1.2. Методичні основи оцінки персоналу підприємства	12
1.3. Особливості управління персоналом підприємства у ринкових умовах	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛІСНЯ»	23
2.1. Економічна характеристика ТОВ «Полісся»	23
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу підприємства	31
2.3. Оцінювання і мотивація персоналу ТОВ «Полісся»	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Підвищення продуктивності праці як елемент удосконалення системи управління персоналом підприємства	44
3.2. Оцінка заходів ефективності управління персоналу підприємства	49
3.3. Розробка стратегії управління персоналом підприємства	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах в основі управління підприємницькою діяльністю лежить розробка стратегії управління персоналом, її адаптація до специфіки підприємства та ефективна реалізація. Ефективність господарювання залежить від кваліфікації працівників, їх розміщення і використання, що впливає на обсяги та темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів.

Залучення персоналу безпосередньо впливає на зміну рівня продуктивності праці. Підвищення цього показника є ключовою умовою для розвитку продуктивних сил країни та основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту.

Важливість досліджуваної проблематики полягає в тому, що персонал є особливим видом серед ресурсів підприємства. Унікальність полягає у тому, що, насамперед, люди не лише творять, а й споживають матеріальні й духовні цінності. Друге, різноманітність людського життя не обмежується лише працею, отже, для ефективного використання людського потенціалу необхідно завжди враховувати потреби особистості. І нарешті, третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільства швидко підвищують значення знань, моральних цінностей, інтелектуального розвитку та інших особистих якостей працівників. Саме цим і обумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Над проблемами стратегічного управління підприємствами, в тому числі кадровими ресурсами, працювало багато відомих українських і зарубіжних учених, а саме: В. Алькема [1], Л. Балабанова [2], О. Кириченко [3], А. Колот [4; 5], О. Крушельницька [6], Л. Михайлова [7], Г. Пазєєва [3], І. Петрова [8], А. Шегда [9] та інші.

Об'єктом дослідження є аналіз управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Полісся».

Предметом дослідження є формування та впровадження сучасних заходів з управління персоналом підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичну сутність персоналу підприємства, проаналізувати систему управління ним і запропонувати заходи щодо вдосконалення управління персоналом на прикладі ТОВ «Полісся».

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути сутність персоналу як управлінської категорії та методичні основи його оцінки;
- визначити особливості управління персоналом підприємства у ринкових умовах;
- дати економічну характеристику ТОВ «Полісся»;
- проаналізувати забезпеченість та ефективність використання персоналу підприємства,
- провести оцінювання і мотивацію персоналу ТОВ «Полісся»;
- визначити шляхи вдосконалення управління персоналом підприємства.

Інформаційне забезпечення склали наукові праці зарубіжних і українських учених, аналітична інформація ТОВ «Полісся», дані статистичної звітності, періодичні видання, матеріали анкетного опитування.

Практична значущість результатів дослідження полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо розвитку ТОВ «Полісся» на основі ефективного управління персоналом; застосування сучасних методів мотивації праці для виявлення можливостей і резервів підвищення продуктивності праці; запровадження системи заохочувальних заходів, яка призведе до підвищення результатів діяльності; використання у практичній діяльності сучасної концепції управління персоналом. Отримані результати можуть бути використані у роботі кадрових служб товариств з обмеженою відповідальністю.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Зміст роботи викладено на 69 сторінках основного тексту. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків і 2 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність персоналу як управлінської категорії

У сучасних умовах, що характеризується значним ризиком і невизначеністю, насамперед, у зв'язку з військовими діями, здійснювати управління персоналом надзвичайно складно. До всього іншого, діяльність у ринкових умовах вимагає окремі, додаткові вимоги до потенційних працівників. Крім традиційних навичок (теоретичні знання, працьовитість, досвід), працівнику необхідно володіти рухливістю мислення і гнучкістю, творчим потенціалом, вмінням адаптуватися до постійно мінливих умов роботи, здатністю до навчання.

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [6]. Основні цілі управління персоналом підприємства [10]:

- створення висококваліфікованого та відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна управлінська система виконує такі функції:

1. Організаційна: планування потреб і джерел комплектування персоналу.
2. Соціально-економічна: забезпечення комплексу умов і факторів для раціонального закріплення та використання персоналу.
3. Відтворювальна: забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах [6]:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, а також лінійного, функціонального і цільового управління;
- забезпечення контролю за виконанням прийнятих рішень на підприємстві.

Управління персоналом є складним елементом управління підприємством через унікальність людського фактору. Це означає, що воно потребує специфічних методів та підходів. Управління персоналом повинно відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та дотримуватися вимог законодавства щодо праці при формуванні, розподілі (стабілізації) та використанні кадрів.

У теорії і практиці управління останніх років ідея партисипативного управління набула широкого поширення, і в її основі лежить поєднання індивідуального мотивування працівників з формуванням оптимальних умов для створення у них відчуття причетності до спільної справи та усвідомлення і реалізації колективного духу. Це призвело до значного зростання залежності менеджменту від мотивації та відповідальності персоналу. Виявилося, що менеджери досягають успіху самі ті, які розуміють, що люди - це не просто ресурси для виробництва, а щось набагато цінніше й важливіше за будь-який інший ресурс.

Партисипативне управління передбачає участь працівників у спільному прийнятті рішень. Основною ознакою партисипативного управління є партнерські відносини між працівниками та керівництвом [11]. На інший погляд, управління персоналом – це системно організований процес, спрямований на ефективне використання та відтворення всіх кадрів організації з метою досягнення поставлених цілей [12]. Складність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розгляду. Аспектами управління персоналом є:

1. Техніко-технологічний: відображає рівень розвитку виробництва, особливості використання техніки і технології, виробничі умови підприємства і т.д.

2. Організаційно-економічний: охоплює питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.

3. Правовий: включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі.

4. Соціально-психологічний: охоплює питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи.

5. Педагогічний: передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та іншими педагогічними аспектами [13].

Вивчення літературних джерел та практики управління підприємствами свідчить про необхідність розглядати управління персоналом на різних ієрархічних рівнях. На найнижчому рівні керівництво здійснює пряме управління над виконавцями, які виконують виробничі завдання, забезпечують ресурсами, контролюють виконання завдань, дотримання трудової дисципліни та норм охорони праці. На середньому рівні розглядаються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці та заміщення вакантних посад. На вищому рівні розробляється кадрова стратегія, формується політика управління персоналом, приймаються рішення щодо розвитку персоналу та заміщення ключових посад.

Таким чином, створюючи підприємство, важливо закласти основи системи управління персоналом. На сьогоднішній день існує різноманіття підходів до тлумачення поняття «система управління персоналом» (табл. 1.1).

Ми вважаємо, що під системою управління персоналом підприємства мається на увазі сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління персоналом відповідно до встановлених цілей, завдань і стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до поняття «система управління персоналом»

Автори	Визначення
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [13]	Комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Крушельницька О.М. [6]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом
Никифорова В.Г. [14]	Сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Шегда А. [9]	Комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [6; 9; 13; 14]

Ця система виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством. Управління кадровими ресурсами як система включає два блоки: організаційний і функціональний [10]. До організаційного блоку відносять:

- формування кадрів охоплює прогнозування структури, визначення потреб, залучення, відбір та розстановку персоналу, а також укладання договорів і контрактів;

- стабілізація кадрів включає створення банку даних щодо рівня кваліфікації, персональних навичок, бажань, результатів оцінки праці для визначення потенціалу кожного працівника щодо навчання, підвищення кваліфікації, а також для прийняття рішення про закріплення або звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний із [10]:

- використанням персоналу передбачає професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення працівників, включаючи управління кар'єрою;
- створення і збереження постійного складу персоналу та робочих місць,
- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Адаптуючись до вимог розвитку продуктивних сил на кожному етапі розвитку суспільства, система управління персоналом постійно розвивається та

удосконалюється. Вона вносить корективи в окремі її елементи, щоб відповідати сучасним викликам та потребам. Важливим завданням при цьому є ідентифікація та управління кадровими ризиками.

На думку професора В.Г. Алькеми, основною причиною їх виникнення є суб'єктивна, інституційна та організаційно-технологічна невизначеність, яка наявна в цій системі та альтернативність щодо прийняття та реалізації кадрових рішень [1, с. 86]. Незважаючи на широку різноманітність підприємств у сучасному суспільстві і багатоваріантність видів їх діяльності, у роботі з кадровими ресурсами ставляться схожі завдання, незалежно від специфіки конкретного підприємства, що у кінцевому підсумку визначає його економічну безпеку. Так Пазєєва Г.М. у своїх наукових працях обґрунтовує, що кадрова складова економічної безпеки підприємства визначає наявність на підприємстві та рівень забезпечення підприємства кадровими ресурсами, необхідними для ефективного здійснення виробничої, операційної, управлінської, збутової і іншої діяльності [3, с. 73].



Рис. 1.1. Склад підсистем системи управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Отже, система управління персоналом є комплексною, де втілюються функції керівництва ним. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні конкретних, схожих функцій, як показано на рис. 1.1.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства на розробку стратегії кадрової політики і методів управління працівниками. Планування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є основним змістом управління кадровими ресурсами. Отже, персонал виконує спеціальну роль на підприємстві. З однієї сторони, він є його творцем, визначає цілі і вибирає методи досягнення цих цілей, а з іншої – це цінний актив, який всі підприємства використовують для досягнення своїх цілей. Ефективне управління персоналом є ключовим для оптимізації використання цього ресурсу та забезпечення успішної реалізації стратегічних завдань за допомогою показників, збалансована система яких є інструментом, який дозволяє сформулювати плани на майбутнє.

1.2. Методичні основи оцінки персоналу підприємства

Твердження, що персонал підприємства є його головною цінністю – це основне в управлінні ним. Так, дійсно, вивчення працюючого персоналу може стати однією з слабких ланок при аналізі підприємства. Це може бути викликано різними факторами, такими як обмеженість ресурсів, недостатня увага керівництва до цього питання, або недостатність спеціалізованих інструментів для збору та аналізу даних про персонал. Вирішення цієї проблеми може включати в себе розробку ефективніших методів оцінки персоналу, залучення додаткових ресурсів для аналізу, а також збільшення уваги керівництва до важливості вивчення та розвитку персоналу.

Інша точка зору на цю проблему полягає у тому, що до складу працівників підприємства слід включати всіх працюючих осіб, які мають постійний

оплачуваний підприємством контракт, а також тих, хто працює на тимчасовій або відрядній основі. Це відображає реальний обсяг людських ресурсів, які залучені до діяльності підприємства, і дозволяє здійснювати повніший та об'єктивніший аналіз роботи і ефективність управління персоналом. Такий підхід допомагає забезпечити краще уявлення про потреби та можливості персоналу підприємства [15].

Друга проблема – зміна чисельності працівників за визначений період і працівники, зайняті неповним робочий час. Треба обчислити середні показники, але за якою моделлю? Найкраще взяти до уваги чисельний склад працюючих у залежності від реальної тривалості праці.

Якщо зміна чисельного складу працівників незначна за досліджуваний період, число працівників з неповним робочим днем також незначне, то можна використати формулу [15]:

$$\frac{\text{Початковий чисельний склад} + \text{Остаточний чисельний склад}}{2} \quad (1.1)$$

Так, загальний чисельний склад працівників найбільше відповідає поняттю чисельного складу працюючих. Це включає найманих працівників усіх категорій, які пов'язані з роботодавцем трудовим контрактом, навіть якщо дія цього контракту припинена, а також тимчасових працівників. Такий підхід дає повне уявлення про реальну кількість людських ресурсів, які використовуються підприємством у своїй діяльності.

Обліковий склад працівників, тобто вписаних у реєстраційні книги персоналу, обраховують шляхом виключення з загальної чисельності працівників тих, хто перебуває в тривалій відпустці без оплати, і тих, хто проходить військову службу.

Чисельний склад працівників підприємства – результат виключення з облікового складу усіх відсутніх працівників з будь-яких причин. Відсутність – соціальне поняття, тобто до них не належить частина працівників (оплачені відпустки, навчання, страйк). Працівники, що знаходяться на навчанні, в

оплаченій відпустці, вважаються «на роботі». Мова не про обчислення робочих годин, а про ідентифікацію кількості працівників, які готові активно долучатися до робочого процесу.

Більшість визначень використовуються у поєднанні з іншими поняттями для визначення різних показників діяльності. Загальний чисельний склад працівників може допомогти зрозуміти розміри і стійкість підприємства [16].

Обсяг роботи з вивчення структури чисельного складу працівників на підприємстві досить волатильний; він варіюється в залежності від поставлених цілей. Розглянемо лише кілька аспектів, що допоможуть охарактеризувати працівників на підприємстві. Аналіз структури персоналу з погляду тривалості страхового стажу не слід плутати з віковим аналізом. Підприємство, що орієнтується переважно на нових працівників, може зіштовхнутися з плінністю кадрів, тому що найняті працівники можуть не мати достатньо страхового стажу.

Вивчення структури страхового стажу та його часові зміни мають важливе значення не лише для розробки стратегії найму персоналу, а й для аналізу його стійкості. Важливо пам'ятати, що наявність досвідченого персоналу може свідчити як про успішність політики підприємства, так і про невдачу у спробах стабілізувати склад персоналу та зменшити його змінність.

Структура страхового стажу повинна бути урівноваженою (не занадто молодого, не занадто старого), свідчити про політику осмисленого вибору працівників з відповідною освітою. Цю рівновагу можна легко виявити, якщо мати дані про соціальний склад працівників підприємства [17]. Аналіз повинний дозволити оцінити виконані роботи з урахуванням їх складності і необхідності фахової освіти для кадрів вищого, середнього і низького рівнів. Аналіз структури керівників полягає в тому, щоб диференціювати виконавців цієї роботи на [18]:

- функціональні чи технічні посади (президент - генеральний директор, генеральні директори чи навіть вищий рівень кадрів);
- загальна адміністрація (адміністративна рада);

- спостереження (наглядова рада).

Ці дані допомагають установити, чи відповідає кваліфікація працівників складності роботи, а також виявити наявність високої чи, навпаки, недостатньої кваліфікації працівників [18].

Різниця між "прямим" і "непрямим" (допоміжним) персоналом впливає з концепції витрат, що використовується в бухгалтерському обліку. Згідно з цією концепцією, прямі витрати вважаються цільовими витратами, які можуть бути призначені безпосередньо до виробництва продукції без проміжного підрахунку, тоді як непрямі витрати вимагають проміжного обчислення.

Останнім часом відзначена масова нестійкість зайнятості (робочих місць) і ненадійність зайнятості. Це пов'язано, насамперед, у ситуації кризи або перед загрозою її виникнення: підприємство не прагне зберегти робочі місця. Це робиться для кращої гнучкості при різких економічних чи інших змінах, потрясіннях і для того, щоб мати можливість «тиску» на персонал для скорочення вимог з оплати праці. Існують різні форми зміни і нестійкості робочих місць, проте серед них можна виділити такі: тимчасову роботу, роботу в статусі стажера та роботу за контрактом з визначеним терміном.

При визначенні середньої тривалості контрактів тимчасової роботи слід розділити склад постійних працівників на весь склад для обчислення індексу стабільності персоналу, формула (1.2) [19]:

$$\text{Індекс стабільності персоналу} = \frac{\text{Постійний склад працівників}}{\text{Загальна чисельність працівників}} \quad (1.2)$$

Очевидно, що цей індекс, у першу чергу, стосується великих підприємств чи організацій. На них важливо виявити місця зосередження і розподілу (за галузями) персоналу, оскільки вони відображають стратегію. Аналіз руху чисельного складу працівників має доповнювати аналіз персоналу в цілому, щоб виявити основні тенденції його розвитку. Можна розглянути й динаміку складу працівників підприємства (за віком, статтю тощо). Основну увагу слід зосередити на аналізі динаміки чисельного складу працівників і причинах

звільнення. Коефіцієнт динаміки числа зайнятих (K_z) може бути обчислений за допомогою формули (1.3):

$$K_z = \frac{\text{Надходження—звільнення}}{\text{Початкове сальдо}} \times 100\% \quad (1.3)$$

При цьому виникає два питання. По-перше, який вид персоналу оцінюється? У міру того, як аналітик прагне визначити рівень росту потенціалу підприємства, то мова йде про загальну чисельність чи про обліковий склад працівників (включаючи тимчасових).

По-друге, як розглядати в цьому випадку працівників з неповною зайнятістю? Адже неможливо безпосередньо порівнювати найм працівників на неповний робочий день і звільнення працівника з повною зайнятістю, оскільки це може призвести до створення помилкового уявлення про стабільність робочих місць. Тому важливо враховувати робочий час та визначити чисельний склад працівників як у абсолютному, так і відносному вираженні. Для вирішення цієї дилеми можна скористатися базовими даними з середньоспискового складу працівників, що фігурують у податкових відомостях і в річній звітності, оскільки у цьому випадку чисельний склад містить урівноважуючі елементи [19]. Таким чином одержуємо формулу (1.4):

$$\text{Коефіцієнт динаміки чисельного складу} = \frac{\text{Коливання середньоспискового складу}}{\text{Середньосписковий склад працівників}} \quad (1.4)$$

В однаковій мірі корисно порівнювати середній чисельний склад з чисельним складом наприкінці звітного (фінансового) року, обчислений за тією ж методикою. На практиці розрізняють наступні причини звільнень [20]:

- природне зменшення (унаслідок смерті),
- звільнення колективні й індивідуальні,
- зміна службового становища (чи число переходів на інші посади),
- вихід на пенсію,

- закінчення терміну контракту [20].

У науковій літературі «плинність» називається ротацією персоналу підприємства. «Плинність» кадрів визначається на основі двох показників, що виражають фактичне співвідношення звільнених працівників до чисельного складу персоналу (1.5) чи (1.6):

$$\text{Рівень плинності} = \frac{\text{Кількість звільнених за період}}{\text{Початковий чисельний склад персоналу}} \times 100\% \quad (1.5);$$

чи

$$\text{Рівень плинності} = \frac{\text{Кількість звільнених за період}}{\text{Середньосписковий склад персоналу}} \times 100\% \quad (1.6)$$

Для того, щоб розрахувати окремо активну і пасивну плинність, необхідно з'ясувати причину звільнення кожного працівника. Отриманий результат порівнюється з нормативами та відповідними показниками підприємства за відповідний період минулого року. Такий аналіз дозволяє визначити причини звільнень та виявити тенденції в плинності персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як у цілому, так і за окремими підрозділами або рівнями персоналу підприємства. Період, за який беруться дані для аналізу, може різнитися залежно від галузі та особливостей конкретного підприємства. Найчастіше використовується річний період, але для підприємств з високою плинністю кадрів цей період може бути скорочений до півроку або навіть до трьох місяців. З іншого боку, для підприємств з низькою плинністю кадрів може бути доцільним використання тривалішого періоду, наприклад, 2-3 роки, щоб виявити тенденції.

Усереднені норми показника плинності кадрів на підприємствах України можна представити у вигляді діаграми (Рис. 1.2):

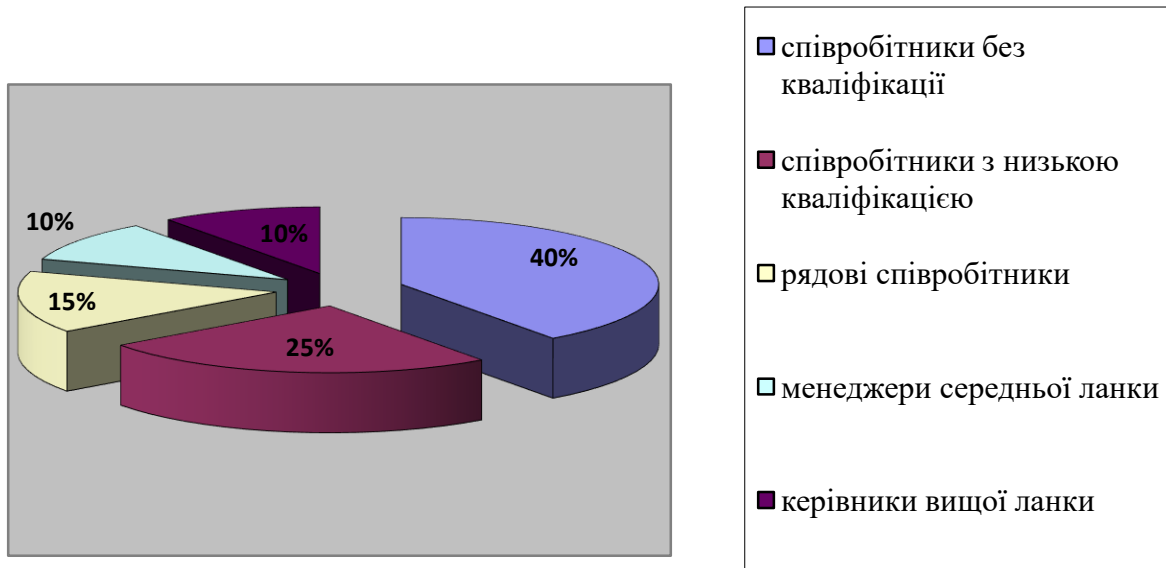


Рис. 1.2. Показники плинності кадрів на підприємствах

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Дані Рис. 1.2 свідчать, що структура працівників за усередненим показником плинності кадрів наступна:

- без кваліфікації – 30-50%;
- з низькою кваліфікацією – 20-30%;
- рядові співробітники – 5-20%;
- менеджери середньої ланки – 8-10%;
- керівники вищої ланки – 0-2%.

Отже, персонал з точки зору його оцінки – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників у роботі підприємства чи організації можуть брати участь за контрактом інші працездатні особи.

1.3. Особливості управління персоналом підприємства у ринкових умовах

Економічний розвиток залежить від нормального відтворення працездатної частини населення. Однією з ключових складових суспільного відтворення є відновлення персоналу у всіх суспільно-економічних формаціях. Це включає підтримку працездатності робочої сили, зміни в складі та розподілі її ресурсів за галузями виробництва та територією країни [6].

В умовах економічної кризи першочергового значення набуває створення соціально орієнтованої багатоукладної економіки на основі забезпечення збалансованості робочих місць з наявним персоналом, підвищення ефективності використання устаткування, удосконалення структури потенціалу працівників, скорочення витрат робочого часу.

Останні роки відзначаються появою нових, переважно негативних тенденцій у використанні персоналу, спричинених реформуванням економічних відносин та відносин власності. Зокрема, спостерігається зростання плінності кадрів, виїзд молоді за кордон, старіння населення, особливо в сільських районах, та депопуляція через зниження народжуваності та високу смертність. Порівняно новим явищем в економіці за останні роки є зростання безробіття (фрикційне, структурне, циклічне) [21; 22; 23].

Нині концепція державного управління персоналом передбачає чіткий розподіл компетенцій і децентралізованої відповідальності, інформація і рішення стають доступними для розуміння, вирішення конфліктів на основі згоди. Більш дієвим стає управління персоналом на мікрорівні [24].

Управління персоналом – це організація різноманітних видів діяльності людей з метою підвищення ефективності роботи організації або підприємства та досягнення поставлених цілей. Управління трудовими ресурсами спрямоване на задоволення потреб національної економіки у кваліфікованих кадрах, оптимізацію зайнятості населення, ефективне використання трудового потенціалу та створення сприятливих умов для розвитку колективу та кожної

особистості [25; 26; 27]. Виділяють три основні підходи до управління персоналом:

- вивчення зміни рівня прибутковості від капіталовкладень у людський фактор: охорону здоров'я, навчання та інше;
- інституціональні фактори, що впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці, включають ієрархію та правила, що регулюють взаємини між роботодавцями та найманими працівниками, а також динаміку попиту та пропозиції на ринку праці;
- відомча концепція та ідентифікація працівників з підприємством.

Залежно від вибору підходу формується конкретна система управління. Управління персоналом розглядається як частина системи управління виробництвом, яка визначається згідно з вибраним підходом і характеризується як загальними рисами, так і специфічними (рис. 1.3) [28].

Управління персоналом у ринкових умовах повинно акцентувати увагу на таких позиціях [9]:

- людина – джерело доходу;
- успішна діяльність підприємства залежить від досягнення економічних результатів та отримання прибутку;
- це можливо лише за умови наявності високопрофесійного персоналу, який цінується компанією.

На думку вчених Національного інституту стратегічних досліджень [29], вимагає глибокого вивчення вплив трансформації форм власності на формування виробничих відносин в умовах, що склалися, на перспективу демографічних процесів. На формування, розміри, склад і структуру кадрового потенціалу на сьогодні негативно впливають:

- зменшення абсолютний показників чисельності населення;
- зменшення питомої ваги молоді до 30 років, яка є найактивнішим віковим контингентом у продуктивному і репродуктивному відношенні;
- зменшення питомої ваги дітей, зростання кількості осіб пенсійного і похилого віку.

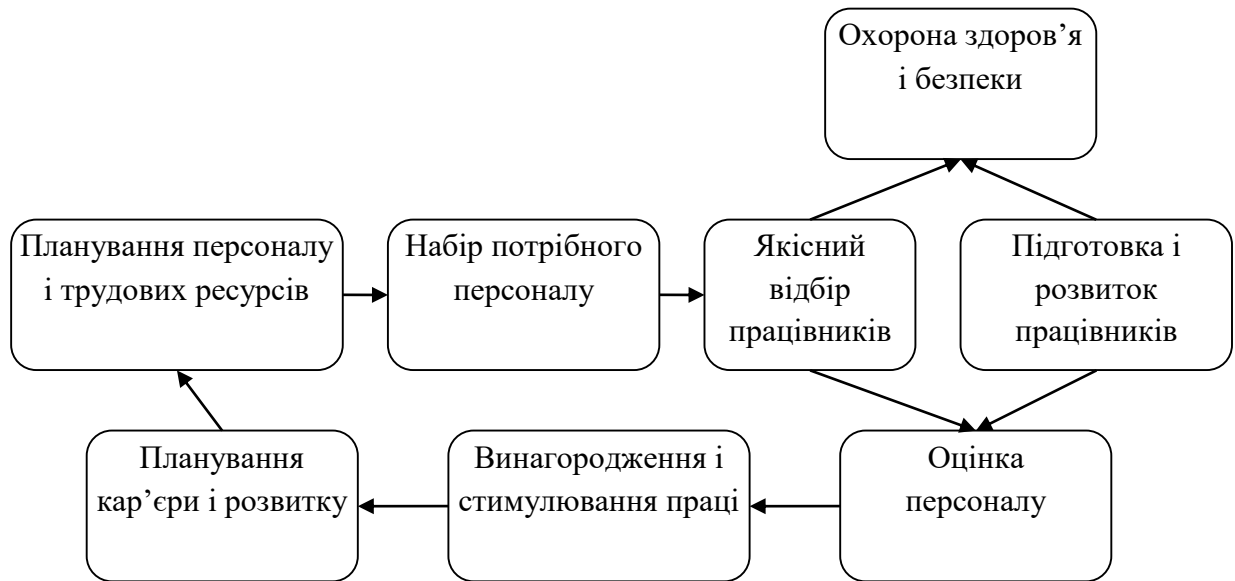


Рис. 1.3. Алгоритм управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Головним у роботі з персоналом підприємства є [6]:

- пріоритетним є використання індивідуальних здібностей працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема, для оволодіння новими технікою й технологіями;
- важлива інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підприємства.

Щодо механізму управління, то він являє собою певну сукупність форм, методів впливу на процес формування, розподілу і використання працівників у процесі реалізації розроблених програм і досягнення цілей.

Отже, у ході ринкових перетворень все більш очевидною стає обмеженість традиційних поглядів на сучасні підходи до управління персоналом підприємства. Без комплексного теоретичного підходу до праці як до об'єкта наукових економічних досліджень на новій концептуальній основі, яка враховує радикальні зміни в соціально-економічних відносинах суспільства

і спрямована на подолання відчуження праці, практично неможливо ефективно використати всі потенційні можливості працівників. Таким чином, управління персоналом на рівні підприємства є системою, яка повинна бути направлена на досягнення оптимального і ефективного використання наявних працівників, виходячи з трудового потенціалу [30; 31].

Слід зазначити, що активність персоналу значно залежить від розмірів і форми оплати праці, а оплата праці – від досягнутого рівня її продуктивності. Високий рівень оплати сприяє підвищенню трудової активності працівників в суспільному виробництві і, відповідно, підвищенню ефективності праці.

Однак, оплата праці втратила свою основну функцію – основного стимулятора підвищення продуктивності праці та розвитку виробництва. В нашій країні мотивації праці не надавалося належного значення. Її система практично не створена, методики визначення ринкової ціни робочої сили немає, продовжує існувати «тіньова» заробітна плата та «не оформлення» офіційне на роботу тощо. У країнах Західної Європи, у США, Японії саме матеріальною мотивацією праці вирішуються глобальні завдання розвитку продуктивних сил та удосконалення виробничих відносин.

Суттєве зростання продуктивності праці, збільшення виробництва продукції в нинішніх умовах може бути забезпечене трудовою мотивацією, послідовним здійсненням принципу матеріальної зацікавленості працівників у результатах власної праці, причому з урахуванням фонду споживання, а не лише його основного елемента – оплати праці [32; 33].

Таким чином, можна зробити висновок, що управління персоналом є складним і багатогранним процесом, що має свої унікальні особливості і закономірності. Цей процес відзначається системністю і завершеністю, що базується на комплексному підході до вирішення завдань. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами проблеми для досягнення поставлених цілей. Це означає визначення шляхів їх вирішення та розробку механізму управління, який забезпечить комплексне планування та організацію ефективної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПОЛІСНЯ»

2.1. Економічна характеристика ТОВ «Полісся»

Підприємство ТОВ «Полісся» є самостійною юридично оформленою організацією. Головна мета створення товариства – отримання прибутку через реалізацію функції матеріально-технічного забезпечення виробництва та збуту готової продукції.

Матеріально-технічне забезпечення передбачає розробку такої політики функціонування товариства, яка б була здатною вирішувати наступні питання: забезпечення безперервного функціонування товариства, взаємозв'язки з постачальниками та субпостачальниками, забезпечення організації виробничих процесів на принципах гнучкості виробництва, утилізації запасів, виконання графіків виробничого процесу, забезпечення самофінансування своєї діяльності. Більшість робіт товариство виконує на контрактній основі, користуючись послугами спеціалізованих підприємств. ТОВ «Полісся» має лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Полісся»

Джерело: побудовано автором на основі Статуту ТОВ «Полісся»

При аналізі основних фондів товариства першочергово варто визначити їх середньорічну вартість та динаміку зміни протягом кількох років. Важливо порівняти ці показники з динамікою зростання вартості продукції або обсягів виробництва в натуральному виразі. Останній показник має переважати за темпами зростання порівняно з основними фондами. Основні фонди поділяються на виробничі основні засоби і невиробничі основні засоби. Перші включають основні засоби, які використовуються в основній сфері діяльності підприємства (наприклад, у промисловості). Це можуть бути будівлі, споруди, устаткування та інструменти.

При аналізі складу основних виробничих засобів важливо поділити їх на активні та пасивні групи, визначивши вагу кожної з них. Слід докладно вивчити, як змінюється співвідношення цих груп протягом останніх років. Постійне збільшення частки активних засобів у вигляді робочих і силових машин є ключовою метою для кожного підприємства. У сучасних ринкових умовах надзвичайно важливо звернути увагу на те, яка частка основних засобів є зданою в оренду або взята в оренду, а також яку земельну площу займає підприємство і наскільки ефективно використовує її.

Інвестиційну діяльність товариства можна оцінити, вивчивши суми залишків незавершеного будівництва, які обліковуються на бухгалтерському балансі (форма № 1), додатково слід дізнатися, якими джерелами фінансування користувалося підприємство для здійснення розширень або придбання нового устаткування. Також важливо виявити наявність довготривалих будівельних проєктів і їх відомості про стадію виконання.

При аналізі стану основних засобів особливу увагу слід звертати на коефіцієнт спрацювання (зносу) основних засобів і вивчати його динаміку за кілька останніх років. Для допомоги можна також застосовувати коефіцієнти вибуття та оновлення основних засобів, а також вивчати показники вікового складу устаткування. Загальне погіршення цих показників може свідчити про серйозні проблеми з оновленням устаткування на підприємстві та відсутність коштів для фінансування цих потреб.

Обсяг виробництва продукції безпосередньо залежить від розміру виробничої потужності, яка визначається максимально можливим обсягом виробництва певного асортименту продукції протягом року (або доби) за сталих умов. Очевидно, що виробнича потужність може змінюватися залежно від введення в експлуатацію нових основних фондів, поліпшення стану існуючого обладнання або ліквідації застарілого або непотрібного устаткування. Усі ці фактори можна прогнозувати при плануванні виробництва продукції.

Насправді, виробнича потужність також залежить від ряду інших факторів, таких як якість та постачання сировини, трудова дисципліна та кваліфікація працівників, якість інструментів і пристосувань, асортиментно-структурні зміни у виробництві, кількість та якість ремонтів устаткування, рівень організації праці та управління тощо.

Важливо також розрізняти проєктну (планову) потужність виробництва і фактичну потужність. Фактична потужність може бути більшою за проєктну у зв'язку з вказаними факторами, однак фактичний обсяг виробництва ніколи не може перевищити фактичну потужність підприємства.

Під час аналізу визначається ступінь використання виробничої потужності. Якщо коефіцієнт завантаження менший за 0,5-0,6, ретельно досліджуються причини цього та розробляються заходи для його виправлення. Проте, варто пам'ятати, що не слід вимагати повного використання основних засобів, оскільки підприємство повинно мати резервні потужності для забезпечення стійкої роботи і можливості швидко задовольнити короткострокові потреби ринку. У деяких галузях національної економіки резервні потужності є критично необхідними для забезпечення надійності та безперервності роботи інших підприємств і навіть регіонів.

Також досліджується склад і структура календарного фонду верстатного часу, співвідношення наявного, встановленого і діючого устаткування. Коефіцієнт змінності роботи устаткування дозволяє порівняти цей показник з планом, у динаміці та порівняно з іншими схожими підприємствами.

При наявності даних проводять аналіз складу та ефективності використання виробничих і допоміжних приміщень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Полісся»

Показники	Роки			2023 р. до 2022 р. (+,-)
	2021	2022	2023	
1. Обсяг товарної продукції, тис. грн.	1322	1320	1323	+3
2. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	670,2	660,0	696,3	+36,3
3. Виробничі площі, м ²	13200	13200	13230	+30
4. Кількість обладнання, одиниць	74	75	80	+5
5. Кількість годин, відпрацьованих усіма видами обладнання за рік	145800	150000	132300	-17700
6. З них у одну зміну	97200	100000	94500	-5500
Розрахункові показники				
7. Фондовіддача, грн. (1:2)	2,0	2,0	1,9	-0,1
8. Кількість годин, відпрацьованих одиницею обладнання за рік (5 : 4)	1970	2000	1654	-346
9. Випуск продукції на одиницю площі, грн./м ² (1:3)	100	100	100	-
10. Середньорічний виробіток одиниці обладнання, грн. (1 : 4)	17865	17600	16538	-1062
11. Середній виробіток за 1 виробничу годину, грн. (1:5)	9,1	8,8	10,0	+1,2
12. Коефіцієнт змінності (5 : 6)	1,5	1,5	1,4	-0,1

Джерело: розраховано автором на основі звітності товариства

Як свідчать дані таблиці 2.1, обсяг товарної продукції за останні роки змінився незначно. Дещо зросла середньорічна вартість основних виробничих засобів, що спричинило зменшення фондовіддачі. Збільшення кількості обладнання призвело до зменшення кількості годин, відпрацьованого ним за рік, а, отже, і до зменшення кількості годин, відпрацьованих одиницею обладнання. Оскільки збільшення товарної продукції було пропорційним збільшенню виробничих площ, то показник випуску продукції на одиницю площі не змінився. Дещо зменшився середньорічний виробіток одиниці

обладнання за рахунок збільшення числа обладнання, темпи росту якого випереджають темпи росту обсягу товарної продукції, за рахунок чого і пройшло зниження. Проте, за рахунок зменшення кількості відпрацьованих обладнанням годин збільшився показник середньорічного виробітку за 1 виробничу годину. Знизився коефіцієнт змінності, оскільки менше обладнання (на 10%) використовується в дві зміни.

Для нових підприємств аналіз використання виробничих потужностей є особливо важливим завданням. При цьому вивчаються не лише ступінь використання виробничих потужностей, а й темпи і строки відповідно до плану або проєкту. Основні причини недоліків такі:

- низька якість і неповне виконання будівельно-монтажних робіт;
- конструктивні недоліки в устаткуванні та недбалій монтаж;
- некомплексний пуск (за тимчасовими схемами);
- нестача кваліфікованої робочої сили;
- недостатня доступність до необхідних матеріалів та енергетичних ресурсів;
- відсутність необхідного попиту на ринку;
- інші розбіжності та помилки в організації та управлінні.

Недосягнення повного використання діючих виробничих потужностей частково зумовлене дисбалансом у окремих елементах підприємства, які є частинами загального технологічного процесу. Тому реальні можливості виробничої потужності підприємства визначаються відповідно до найбільш обмеженої ланки у виробничому процесі. Виявлення та усунення таких обмежень є ключовим завданням аналізу.

Резерви, пов'язані з недовикористанням виробничих потужностей, можуть бути використані лише частково за зусиллями колективу самого підприємства. Щодо інших резервів, то для їх використання необхідні узгоджені дії та співробітництво багатьох підприємств, а навіть галузей. Ліквідація "вузьких" місць на підприємстві, як правило, вимагає значних

капітальних вкладень і часу. Усі показники використання основних засобів розділяють на дві групи:

- екстенсивного використання;
- інтенсивного використання.

За допомогою показників першої групи описують роботу устаткування за часом або обсягом. Показники другої групи відображають його виробіток, тобто показують, як використовується потужність. Останні показники обов'язково мають конкретні одиниці виміру, такі як гривні, штуки, метри. **На рис. 2.2 наведена динаміка основних економічних показників ТОВ «Полісся».**

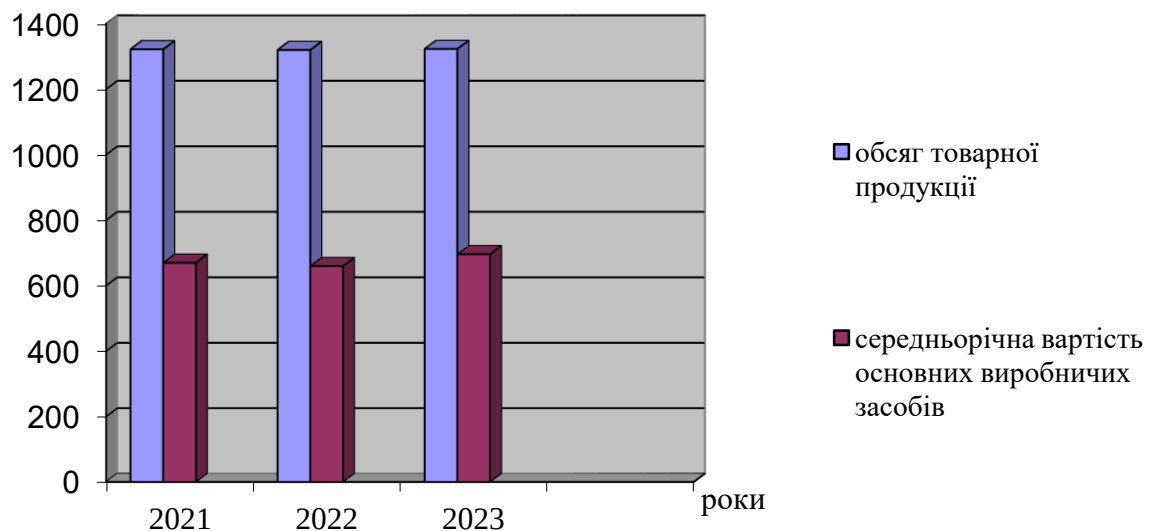


Рис. 2.2. Динаміка основних економічних показників ТОВ «Полісся», тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі звітності товариства

Особливу увагу слід звернути на розрахунки та аналіз показника фондівддачі (фондомісткості продукції). Важливо розібратися у тенденціях її зміни та вивчити фактори, що впливають на цей показник. Потім доцільно перейти до аналізу використання окремих типів устаткування і машин. Недоліки в їх використанні можуть бути пов'язані з наступним:

- 1) диспропорціями у діючому парку обладнання;
- 2) змінами асортименту і структури випуску продукції, що призводить до змін у потребах у різних типах устаткування;
- 3) рівнем забезпеченості матеріально-технічними ресурсами та кваліфікованою робочою силою;
- 4) технічним станом, якістю ремонтів і обслуговування устаткування;
- 5) іншими факторами, що можуть впливати.

За даними таблиці 2.1 покажемо розрахунок впливу факторів на обсяг товарної продукції за 2022-2023 роки.

I. З використанням величини основних засобів:

1. Зміна величини основних виробничих засобів:

$$36,3 \text{ тис. грн.} \times 2 \text{ грн./грн.} = 72,60 \text{ тис. грн.}$$

2. Зміна фондів:

$$- 0,1 \text{ грн./грн.} \times 696,3 \text{ тис. грн.} = - 69,63 \text{ тис. грн.}$$

Разом: 3,03 тис. грн.

II. З використанням виробничих площ:

1. Зміна виробничих площ:

$$+ 30 \text{ м}^2 \times 100 \text{ грн. / м}^2 = + 3,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Зміна випуску продукції у розрахунку на одиницю площі:

$$0 \times 132300 \text{ м}^2 = 0,0$$

Разом: 3,0 тис. грн.

III. З використанням кількості обладнання:

1. Зміна кількості обладнання:

$$5 \times 17,6 \text{ тис. грн.} = 88 \text{ тис. грн.}$$

2. Зміна середньорічного виробітку одиниці обладнання:

$$-1062 \text{ грн.} \times 80 = - 85 \text{ тис. грн.}$$

Разом: 3,0 тис. грн.

IV. З використанням відпрацьованого часу персоналом:

1. Зміна кількості відпрацьованих годин:

$$-17600 \text{ год} \times 8,8 \text{ грн./год} = - 155 \text{ тис. грн.}$$

2. Зміна виробітку за 1 виробничу годину:

$$1,2 \text{ грн./год} \times 132300 \text{ год} = 158 \text{ тис. грн.}$$

Разом: 3,0 тис. грн.

Те саме, але з трьома факторами:

1. Зміна кількості обладнання:

$$5 \times 2000 \text{ год} \times 8,8 \text{ грн./год} = 88000 \text{ грн.}$$

2. Зміна кількості годин, відпрацьованих одиницею обладнання за рік:

$$- 346 \text{ год} \times 80 \times 8,8 \text{ грн. / год} = - 243584 \text{ грн.}$$

3. Зміна середнього виробітку за одну виробничу годину:

$$1,2 \text{ грн./год} \times 1654 \text{ год} \times 80 = 158784 \text{ грн.}$$

Разом: 3000 грн.

Зведення резервів, тис. грн.

1. Підвищення фондівіддачі до планового рівня = 69,63

2. Підвищення середньорічного виробітку одиниці обладнання до планового рівня = 85,00

3. Більш повне використання часу роботи обладнання = 154,88

4. Доведення часу роботи кожної одиниці обладнання до запланованого рівня = 243,58

$$\text{Усього} = 243,58$$

Примітка: так, як всі резерви дублюють один одного, то вибирати слід лише найбільший.

Таким чином, зведений резерв по устаткуванню складатиме 243,58 тис. грн., що зрівнюється з найбільшим значенням всіх можливих резервів, тому що всі резерви, практично, дублюють один одного.

2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу підприємства

Найважливішим ресурсом товариства є його персонал, який цілеспрямовано використовує всі інші ресурси для виробництва продукції. Під час аналізу, порівнюють фактичну середньооблікову кількість працюючих з плановими показниками та даними за попередній період, як загалом, так і за окремими категоріями. Визначають абсолютні відхилення та їх причини. Досліджують можливі зрушення у структурі працюючих і дають оцінку загальної забезпеченості товариства персоналом. Далі проводять докладний аналіз забезпеченості кадрами окремих виробничих підрозділів та якісних показників персоналу. При цьому особливу увагу слід приділяти показникам кваліфікаційного рівня працівників, стажу роботи, професійному складу.

Аналізуючи питання забезпеченості персоналом, варто пам'ятати, що у сучасних умовах економічної кризи внаслідок помітного зменшення обсягів виробництва, а також процесів технологічної цифровізації підприємства стикаються з викликом не недостатчі персоналу, а навпаки - з наявністю зайвих працівників. Виникає необхідність зменшити кількість робочих місць, одночасно зберегти кваліфікованих спеціалістів для майбутніх потреб.

В умовах війни треба з розумінням оцінювати вимушені заходи щодо скорочення тривалості робочого тижня, впровадження додаткових відпусток, сприймати регулювання рівня заробітної плати і навіть затримки її сплати. З питанням забезпечення персоналом тісно пов'язана проблема його закріплення на підприємстві. Під час аналізу вивчають загальні показники прийому та звільнення персоналу, розраховують коефіцієнти обороту, змінюваності та плинності кадрів.

Останній показник, що вимагає найбільшої уваги, - це коефіцієнт плинності кадрів, який відображає надмірний оборот робочої сили. Вважається, що такий оборот може бути наслідком звільнень за різними причинами, такими

як порушення трудової дисципліни, несумісність кваліфікації, власне бажання співробітників покинути роботу без обґрунтованих причин тощо. При розрахунку цього показника кількість звільнень без поважних причин порівнюється зі загальною чисельністю.

Під час аналізу дуже важливо дослідити конкретні причини відходу працівників за власним бажанням, такі як низька оплата праці, складні умови праці, відсутність можливостей для професійного зростання, несприятливий психологічний клімат тощо.

При високій плинності кадрів обов'язково потрібно оцінити її негативний вплив на основні показники підприємства. Крім того, необхідно розробити ефективні заходи для утримання персоналу. Також важливо розглянути протилежне явище - недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин сповільнюється природне оновлення складу кадрів підприємства або установи. Про це переконливо свідчить показник зростання частки працівників середнього та пенсійного віку на підприємстві. Це особливо характерно для підрозділів та керівного складу підприємства.

Для боротьби з цим негативним явищем використовують прості й надійні заходи, такі як прийом на роботу відносно молодих працівників та звільнення з посади осіб, які досягли пенсійного віку. Однак, важливо уникати постійних винятків з цих правил. Загалом, показники руху кадрів підприємства можуть маскувати серйозні недоліки щодо оновлення кадрів у окремих його підрозділах. Розглянемо стан і показники руху персоналу ТОВ «Полісся» за останні три роки (табл. 2.2).

Як свідчать дані таблиці 2.2, середньоспискова чисельність працюючих за останні три роки змінювалась незначно. Суттєві зміни відбулись протягом 2022-2023 років у середньому у структурі працюючих: на 10 осіб скоротилась чисельність виробничо-промислового персоналу, а адміністративного, навпаки, зросла за рахунок ставок у бухгалтерії та помічника директора.

Стан і показники руху персоналу ТОВ «Полісся»

Показники	Роки			2023 р. до 2022 р., %
	2021	2022	2023	
Середньоспискова чисельність працівників, всього, чол.	180	178	171	96
з них:				
- виробничо-промислового персоналу	155	150	140	93
- адмінперсоналу	25	28	31	111
Кількість вибувших працівників, всього, чол.	4	3	5	167
з них:				
- з поважних причин	2	2	3	150
- без поважних причин	2	1	2	200
Кількість прийнятих працівників, всього	4	3	5	167
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,2	1,7	2,9	+1,2

Джерело: розраховано автором на основі звітності товариства

Показники руху персоналу ТОВ «Полісся» характеризуються відносною стабільністю. Навіть показник плинності кадрів товариства достатньо низький (його зміна складає всього +1,2). Показники тривалості робочого часу є кількісною характеристикою використання робочої сили. Дані статистики показують, що загальна величина робочого часу протягом року має сталу тенденцію до зменшення. Аналіз використання робочого часу за категоріями працівників базується на двох показниках: середня кількість днів, відпрацьованих працівником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни).

Перший показник, який характеризує тривалість робочого періоду у днях (явочні дні), залежить від таких факторів:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачені законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу із дозволу керівництва;
- прогули;
- інші.

Тривалість робочого дня (зміни) працівника визначають такі фактори:

- величина нормативного робочого тижня;
- час простою впродовж дня, зафіксований в обліку;
- час надурочної роботи (збільшує величину показника);
- час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо).

При проведенні аналізу виявляють відхилення цих показників від плану, порівнюють їх з аналогічними значеннями за минулі періоди та встановлюють конкретні причини можливих відхилень. Особливу увагу при цьому необхідно звертати на величину зафіксованих в обліку непродуктивних втрат робочого часу через неявку на роботу з дозволу адміністрації, прогули та цілодобові простої, внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку, та облікований брак продукції. Проте, необліковані втрати робочого часу можуть бути значно більшими. Вони спричинюються недоліками в організації виробництва та управління, простоями устаткування через його несправність, відсутністю на робочому місці сировини, матеріалів, інструменту та інших ресурсів, низькою трудовою дисципліною.

Втрати робочого часу також пов'язані з непродуктивною роботою, такою як випуск бракованої продукції, яка не фіксується в обліку, випуск непотрібних для складання кінцевої продукції деталей (некомплектне виробництво), списанням на збитки загублених або вкрадених деталей, та несанкціонованим виробництвом іншої («лівої») продукції. Визначимо показники використання робочого часу персоналом ТОВ «Полісся» за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники використання робочого часу персоналом ТОВ «Полісся»

№ з/п	Показники	Роки			2023 р. до 2022 р., %
		2021	2022	2023	
1	Тривалість робочого періоду, днів	х	х	х	х
	- явочні дні	328	326	334	102
	- неявка з причин, передбачених законодавством	28	34	26	76
	- неявка з причин непрацездатності	62	68	46	68
	- неявка без причин	26	32	24	75
2	Тривалість робочого дня (зміни)	х	х	х	х
	- величина нормативного робочого тижня, год.	40	40	40	100
	- час простоїв, год.	6	7	5	71
	- час надурочних робіт, год.	2	3	2	67

Джерело: розраховано автором на основі звітності з праці товариства

Як свідчать дані таблиці 2.3, трудова дисципліна в 2023 році у порівнянні з 2022 роком зросла. Про це говорить збільшення на 2% кількості робочих днів, зменшення на 24% неявок з поважних причин. Причиною поліпшення даного показника є зменшення днів за листками непрацездатності на 32% і неявок без поважних причин на 25%.

На 29% скоротився час простоїв, що говорить про покращення забезпечення сировиною. У зв'язку з цим, зменшився час надурочних робіт – на 33%. Все це позитивно впливає на загальну діяльність досліджуваного товариства.

Через невраховані простої і втрати, фактично відпрацьований час завищується, оскільки звітні показники часу роботи визначаються як різниця між загальною кількістю явочних днів або годин і врахованими простоями. Приховані від обліку внутрішньозмінні перерви та простої працівників можна виявити за допомогою додаткових розрахунків або вибіркового спостереження та опитувань працівників. На основі результатів аналізу варто розробити стратегічні кроки для зменшення втрат робочого часу і пов'язаних з ним непродуктивних виплат заробітної плати. Особливу увагу слід звернути на покращення обліку внутрішньозмінних втрат робочого часу.

5	Кількість відпрацьованих днів одним працівником (4.1 : 3)	246	228	291	+63	127,6
6	Тривалість робочого дня (4.2 : 4.1)	8,0	9,0	7,5	-1,5	83,3
7	Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником (4.2 : 3)	2007	2051	2169	+118	105,8
8	Середньорічний виробіток, грн.	х	х	х	х	х
8.1	одного працівника всього (1 : 2)	7344,4	7415,7	7736,8	+321,1	104,3
8.2	одного працівника (1 : 3)	8529	8800	9450	+650	107,4
9	Середньоденний виробіток одного працівника (1 : 4.1), грн.	35	39	33	-6	84,6
10	Середньогодинний виробіток одного працівника (1 : 4.2), грн.	4,3	4,3	4,4	+0,1	102,3
11	Питома вага працівників у складі персоналу (3 : 2 x 100), %	86,1	84,3	81,9	-2,4	х

Джерело: розраховано автором на основі звітності товариства

Причиною таких коливань стало збільшення товарної продукції на 0,2% та зменшення кількості працюючих на підприємстві на 3,9%.

На підставі даних таблиці 2.4 зробимо розрахунок впливу факторів на відхилення фактичної продуктивності праці від планової за 2022-2023 роки:

1) зміна питомої ваги працівників у складі промислово-виробничого персоналу:

$$(-2,4) \times 8800 : 100 = -211,2 \text{ грн.};$$

2) зміна середньорічного виробітку одного працівника:

$$650 \times 81,9 : 100 = +532,4 \text{ грн.}$$

Разом: +321,2 грн.

На останній фактор, у свою чергу, вплинули такі фактори:

а) зміна кількості відпрацьованих днів одним працівником:

$$-10 \times 9 \times -6 = +540 \text{ грн.};$$

б) зміна тривалості робочого дня:

$$-0,5 \times 291 \times -6 = +873 \text{ грн.};$$

в) зміна середньогодинного виробітку одного робітника:

$$0,1 \times 291 \times 7,5 = +218,25 \text{ грн.}$$

Разом: +1631,25 грн.

Резервами зростання середньорічного виробітку одного працівника є підвищення позитивного впливу факторів а) та в).

Далі здійснюємо розрахунок впливу факторів на обсяг товарної продукції внаслідок використання тільки категорії працівників:

1) зміна кількості працівників:

$$-10 \times 228 \times 9 \times -6 = 123120 \text{ грн.};$$

2) зміна відпрацьованих одним працівником днів за рік (явки):

$$-10 \times 140 \times 9 \times -6 = 75600 \text{ грн.};$$

3) зміна тривалості робочого дня:

$$-1,5 \times 140 \times 291 \times -6 = 366660 \text{ грн.};$$

4) зміна середньогодинного виробітку одного працівника:

$$+0,1 \times 140 \times 291 \times 7,5 = 2287,5 \text{ грн.}$$

Разом: + 567667,5 грн.

Цей розрахунок показує, що найвпливовішим був фактор зміна тривалості робочого дня, який формально можна розглядати як резерв виробництва. Але зменшення чисельності працівників при забезпеченні необхідних обсягів виробництва завжди розглядається як позитивне явище і не повинно ставитися як негатив для підприємства. Як висновок, аналіз стану та використання персоналу ТОВ «Полісся» можна у цілому позитивно оцінити, але при цьому слід обов'язково звернути увагу на недоліки в їх використанні і наявності резервів.

2.3. Оцінювання і мотивація персоналу ТОВ «Полісся»

Враховуючи умови діяльності працівників ТОВ «Полісся» під час воєнного стану, відповідним чином треба підходити до питання мотивації їх праці. По-перше, потрібна психологічна готовність до роботи у таких умовах. По-друге, потрібна система позитивних мотивацій як головного компонента стійкості професійної діяльності у кількісному і якісному аспектах, а також в тимчасовому аспекті професійної діяльності [35; 36].

Методи мотивації умовно поділяють на економічні і неекономічні (організаційні і моральні). На практиці вони тісно пов'язані, дуже часто плавно переходять один в один. Економічні методи мотивації ґрунтовані на тому, що в результаті їх використання персонал отримує певні вигоди, підвищення їх матеріального становища (премії, додатковий вільний час). Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата та додаткові нарахування або пільги. Крім премій і заробітної плати, існує і участь у прибутках. Насамперед, це стосується додаткового прибутку, до 75% котрого можуть отримувати працівники. Проводяться ці виплати щомісячно, щоб працівники бачили зв'язок їх роботи з результатами. Для керівництва пропонуються бонуси – великі виплати з прибутку 1-2 рази на рік.

Наприклад, при преміюванні працівників за рахунок отримання додаткового прибутку підприємство буде втрачати певну його частку, але у кінцевому результаті частка прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, перевищить видатки на виплату премій [37; 38].

Мотивація персоналу, зазвичай, проводиться через оплату праці, додаткові нарахування або пільги, додатковий вільний час, участь у прибутках, додаткова оплачувана відпустка, премії (за інновації, професіоналізм, підвищення якості праці і кінцевої продукції) тощо (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Класифікація методів мотивації кадрів

Джерело: побудовано автором на основі [39]

До методів мотивації, що не відносяться до економічних, відносять організаційний підхід до мотивації, мотивацію цілями, стимулювання праці через збагачення, а також моральний вплив на мотивацію. Інтереси людей завжди відображають їхні потреби. Механізм мотивації до високопродуктивної праці обумовлений системою цих інтересів, а їх значущість визначається економічними відносинами, що описують взаємодію між людьми у сфері виробництва та розподілу. Ці інтереси спонукають людей до певних дій, що в

свою чергу сприяє їхньому об'єднанню, інтеграції зусиль та спільному розв'язанню численних завдань.

Економічні інтереси визначаються способом виробництва і вони є результатом економічних відносин, що внутрішньо виражаються у своїй формі. Це є досить значущим, оскільки потреби, економічні інтереси та мотиви суб'єктів господарювання та підприємницької діяльності, хоч і конкретизуються на кожному етапі відтворення, але, у зв'язку з їхнім впливом на цілісність системи економічних відносин, мають послідовну змістовну спрямованість [40]. Структурні та економічні перетворення в рамках ринкових реформ суттєво впливають на формування системи мотивації до праці. Враховуючи соціальну, економічну, організаційну та психологічну природу праці, можна виокремити основні види мотивації та стимулів до праці:

- матеріальні, коли праця необхідна для забезпечення основних життєвих потреб і забезпечення життєвого рівня;
- соціальні, коли праця сприяє формуванню соціального статусу працівника в суспільстві. Успішна та продуктивна праця може сприяти підвищенню соціального статусу та кар'єрному росту;
- духовні, коли праця дозволяє особистості реалізувати свій інтелектуальний потенціал, здійснювати самовираження та досягати особистісного задоволення через професійний та особистісний розвиток.

Для ТОВ «Полісся» пропонуємо впровадити систему мотивації шляхом преміювання протягом 2024 року. При отриманні товариством за січень місяць додаткового прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці у розмірі 10% очікуваного прибутку – 267,5 тис. грн. (2675 тис. грн. – очікуваний прибуток), на преміювання працівників буде направлено 40%, отже, кожному працівнику буде додатково виплачено $267,5 \cdot 0,4 / 171 = 625,73$ грн.

При збільшенні додаткового прибутку у лютому до 12%, що складе 321,0 тис. грн., відсоток, що буде направлений на преміювання працівників, зросте до 40,5%. Помісячний розрахунок очікуваного додаткового прибутку та розміру премії наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Прогнозні результати впровадження економічної системи мотивації за
рахунок участі у прибутках ТОВ «Полісся»**

Місяці 2024 року	Розмір очікуваного додаткового прибутку		Розмір премії всіх працівників		Розмір премії одного працівника, грн.
	%	тис. грн.	%	тис. грн.	
січень	10	267,5	40,0	107	625,73
лютий	12	321,0	40,5	130	760,23
березень	14	374,5	41,0	154	900,58
квітень	16	428,0	41,5	178	1040,94
травень	18	481,5	42,0	202	1181,29
червень	20	535,0	42,5	227	1327,49
липень	22	588,5	43,0	253	1479,53
серпень	24	642,0	43,5	279	1631,58
вересень	26	695,5	44,0	306	1789,47
жовтень	28	749,0	44,5	333	1947,37
листопад	30	802,5	45,0	361	2111,11
грудень	32	856,0	45,5	389	2274,85
Всього	X	67410,0	X	2919	17070,17

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, при щомісячному зростанні додаткового прибутку на 2% до кінця року відсоток преміювання працівників складе 45,5%. Додаткова премія за рік одного працівника складе 17070,17 грн., товариство витратить на виплату премії 2919 тис. грн.

Пропонується також здійснювати виплату премії керівнику (бонус) двічі на рік з розрахунку 1% від додаткового прибутку з підвищенням за кожен місяць на 0,05%. За вищевказаних умов премія складе: за 1 півріччя – 27552,5 грн., за 2 півріччя – 62220,5 грн. Порядок розрахунку премії приведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Прогнозні розрахунки премії керівнику ТОВ «Полісся»

Місяці 2024 року	Розмір очікуваного додаткового прибутку		Розмір премії керівнику		Розмір премії, грн.
	%	тис. грн.	%	грн.	
січень	10	267,5	1,00	2675,0	х
лютий	12	321,0	1,05	3370,5	х
березень	14	374,5	1,10	4119,5	х
квітень	16	428,0	1,15	4922,0	х
травень	18	481,5	1,20	5778,0	х
червень	20	535,0	1,25	6687,5	27552,5
липень	22	588,5	1,30	7650,5	х
серпень	24	642,0	1,35	8667,0	х
вересень	26	695,5	1,40	9737,0	х
жовтень	28	749,0	1,45	10860,5	х
листопад	30	802,5	1,50	12037,5	х
грудень	32	856,0	1,55	13268,0	62220,5
Всього	X	67410,0	X	89773,0	89773,0

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, в результаті підвищення продуктивності праці підприємство отримає додатковий прибуток в сумі 67410 тис. грн., з них 3008,773 тис. грн. буде направлено на преміювання працівників, у тому числі керівника товариства, а 64401,227 тис. грн. залишиться в розпорядженні ТОВ «Полісся».

Система мотивації визначається як комплекс заходів, спрямованих на стимулювання окремого працівника або колективу в цілому до досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей діяльності підприємства чи організації.

Для стимулювання відповідального ставлення до роботи необхідно створювати умови, які дозволять працівникам усвідомлювати свою діяльність як цілеспрямовану та як джерело особистого розвитку, що сприяє професійному та кар'єрному зростанню. Система мотивації має сприяти формуванню почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме

поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та наявними стимулами.

Отже, мотивація персоналу через додаткові виплати до заробітної плати за високі результати в роботі повинна бути прив'язана до конкретних досягнень працівника (чи керівника) і використовуватися лише в тих випадках, коли ці результати можна об'єктивно виміряти. Крім того, доцільно надавати такі бонуси лінійному персоналу (майстрам, керівникам діляниць і цехів), а також фахівцям, які відповідають за стійке покращення показників діяльності відповідного підрозділу або підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підвищення продуктивності праці як елемент удосконалення системи управління персоналом підприємства

Основою зростання ефективності виробництва на сучасному етапі є досягнення підвищення продуктивності праці, а також раціонального та ефективного використання персоналу.

Ефективність використання персоналу підприємства відображається у продуктивності праці, яка вимірюється кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або витратами праці на одиницю продукції [41; 42].

Найпоширенішим і найуніверсальнішим показником продуктивності праці є виробіток, що визначається кількістю виготовленої продукції в натуральних або умовно-натуральних одиницях на одну відпрацьовану людино-годину (годинний виробіток), один відпрацьований людино-день (денний виробіток) або на одного середньоспискового працівника підприємства за рік, квартал чи місяць (річний, квартальний або місячний виробіток).

Трудомісткість продукції характеризується витратами робочого часу на виробництво одиниці продукції або послуг. При значній номенклатурі продукції трудомісткість визначається за виробами, що складають найбільшу питому вагу у сумарному випуску продукції [43].

Показник трудомісткості має певні переваги над показниками виробітку. По-перше, він демонструє прямий зв'язок між обсягом виробництва і трудовитратами. По-друге, використання цього показника дає змогу пов'язати питання вимірювання продуктивності праці з факторами та резервами її зростання. По-третє, за його допомогою можна порівнювати витрати праці на однакові вироби в різних цехах і підрозділах підприємства.

Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розробка конкретних програм ефективності використання трудового потенціалу підприємства вимагають класифікаційного поділу факторів її динаміки. З огляду на можливості впливу на діяльність підприємства всі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві групи – зовнішні та внутрішні [44].

До групи зовнішніх чинників належать ті, які об'єктивно перебувають поза контролем підприємства (стан ринкової та товарної кон'юнктури, рівень міжнародної конкуренції, макроструктури, зрушення у суспільстві тощо), а до внутрішніх – ті, які діють безпосередньо на конкретному підприємстві.

Для визначення змін продуктивності праці на ТОВ «Полісся» на плановий період проведемо вирівнювання продуктивності праці. Розрахунок даних для цього приведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вирівнювання показників продуктивності праці

Роки	Вироблено валової продукції на 1 люд.-год. (продуктивність), грн., у	Умовний показник часу, t	t^2	yt	Вирівняний рівень
2013	12,7	-5	25	-63,5	13,79
2014	12,54	-4	16	-50,16	12,73
2015	12,81	-3	9	-38,43	11,66
2016	11,56	-2	4	-23,12	10,60
2017	10,51	-1	1	-10,51	9,53
2018	8,57	0	0	0	8,47
2019	7,24	1	1	7,24	7,41
2020	4,89	2	4	7,78	6,34
2021	3,67	3	9	11,01	5,28
2022	2,79	4	16	11,16	4,22
2023	5,9	5	25	29,5	3,15
Сума	93,18	0	110	-117,03	

Джерело: власні розрахунки автора

За результатами вирівнювання вищенаведених даних було отримано рівняння:

$$y = 8,47 - 1,064xt \quad (3.1)$$

З рівняння видно, що рівень продуктивності праці має стійку тенденцію до зниження. Проведемо аналіз можливостей підвищення продуктивності праці в ТОВ «Полісся». Одним з ключових факторів впливу на продуктивність праці є рівень оплати праці працівників. Якщо він є недостатнім, то відбувається значний спад ефективності використання трудових ресурсів, що призводить до зменшення обсягів виробництва у цілому.

За допомогою можливостей табличного редактора Excel можна спрогнозувати рівень результативного фактору «у», при зміні деякого фактору «х» за допомогою виявленого регресійного зв'язку між двома факторами. Результати розрахунку подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рівні продуктивності праці та оплати праці в ТОВ «Полісся»

Роки	Вироблено валової продукції у порівняльних цінах на 1 люд.-год. (продуктивність), грн.	Оплата праці, грн./люд.-год.
2013	12,70	1,90
2014	12,54	1,95
2015	12,81	1,80
2016	11,56	1,56
2017	10,51	1,20
2018	8,57	0,78
2019	7,24	0,56
2020	4,89	0,49
2021	3,67	0,45
2022	2,79	0,54
2023	5,90	0,86
2024	7,60	0,95
2025	7,93	1,00
2026	8,40	1,05
2027	8,86	1,10
2028	9,43	1,15
2029	9,58	1,20
2030	9,82	1,25

Джерело: власні розрахунки автора

Згідно розрахунків, очікуваний рівень продуктивності праці у 2027 році складе 8,86; в 2028 – 9,43; у 2030 – 9,82, що дещо нижче, у порівнянні з докризовим рівнем. Як відомо, продуктивність праці залежить не лише від оплати праці, а й від багатьох інших факторів. Одним з них можна назвати рівень фондоозброєності.

Для аналізу взаємозв'язку між продуктивністю праці, оплатою праці та фондоозброєністю був використаний кореляційний аналіз (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані для кореляційного аналізу

Роки	Продуктивність праці, вал. прод./люд.-год.	Фондоозброєність, грн./чол.	Оплата праці, грн./люд.-год.
2013	12,70	16,05	1,90
2014	12,54	16,37	1,95
2015	12,81	16,56	1,80
2016	11,56	16,30	1,56
2017	10,51	16,85	1,20
2018	8,57	16,05	0,78
2019	7,24	16,21	0,56
2020	4,89	16,35	0,49
2021	3,67	16,26	0,45
2022	2,79	28,14	0,54
2023	5,90	30,22	0,86

Джерело: власні розрахунки автора

Результати обробки статичних даних за допомогою кореляційного аналізу представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати кореляційного аналізу

№ з/п	Показники	Нормовані значення
1	Коефіцієнти регресії:	Коефіцієнти регресії:
	$A_1 = 6,547302722930908$	$N_1 = -0,2627528309822083$
	$A_2 = -0,1931111812591553$	$N_2 = 0,8133413195610046$
	$A_3 = 5,114317893981934$	x
2	Коефіцієнт кореляції	$R = 0,9302266836166382$
3	Помилка коефіцієнта кореляції	$S = 4,489277303218842$ E-002
4	Критерій Стюдента	$T = 20,7210788726806$
5	Коефіцієнт варіації	$K = 16,92931175231934$
4	Розраховані значення у:	x
	1. 13,16507244110107	6. 6,280988693237305
	2. 13,35899257659912	7. 5,895950794209971

3.	12,55515384674072	8.	5,708757877349854
4.	11,37792682647705	9.	3,874886035919189
5.	7,282546997070312	10.	5,10979652404785

Джерело: власні розрахунки автора

За результатами розрахунків виведемо формулу залежності між досліджуваними факторами:

$$y = 6,5473 - 0,19311x_1 + 5,114331x_2 \quad (3.2)$$

де y – рівень продуктивності праці (виробництво валової продукції у порівняльних цінах на 1 людину-годину), грн.;

x_1 – рівень фондоозброєності, грн.;

x_2 – рівень оплати праці у розрахунку на 1 люд.-год., грн.

Як видно з формули, методом кореляції встановлено прямий зв'язок між продуктивністю праці та оплатою праці, що підтверджує прогнозні розрахунки, а також обернений зв'язок між фондоозброєністю та продуктивністю, що свідчить про неефективне використання виробничих фондів у процесі праці.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що одним з напрямів зростання ефективності праці є підвищення рівня її оплати. Це дасть змогу суттєво збільшити обсяги виробництва та матеріально зацікавити персонал в ефективному використанні ресурсів.

3.2. Оцінка заходів ефективності управління персоналу підприємства

У процесі оцінки ефективності управління персоналом досліджуваного товариства аналізувалися такі параметри.

1. Ефективність діючої стратегії планування.
2. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
3. Конкурентоздатність за доходами та витратами.
4. Стійкість конкурентної позиції у порівнянні з конкурентами.

5. Проблеми стратегічного управління товариства.

Управління персоналом ТОВ «Полісся». націлене на задоволення вимог та очікувань партнерів і, за рахунок цього, на утримання лідерських позицій у сфері діяльності, при постійній увазі до врахування інтересів зацікавлених сторін. З метою виявлення факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, було проведено опитування серед працівників ТОВ «Полісся». Респондентам пропонувалося відповісти на ряд питань анкети. Результати опитування дали змогу визначити сучасний стан управління персоналом і роль та місце персоналу у забезпеченні його ефективності, а також визначити фактори, що впливають на ефективність стратегії її забезпечення. Отримані дані підлягали статистичній обробці, в результаті чого були побудовані графіки та діаграми. Це, в свою чергу, дало змогу провести аналіз за даними анкетування та сформулювати висновки та рекомендації щодо покращення управління кадровими ресурсами товариства.

В анкетуванні брали участь 20 осіб, які є працівниками та фахівцями з відповідним досвідом роботи ТОВ «Полісся» (Додатки А, Б). Було оцінено фінансово-економічний стан товариства. За результатами анкетування видно, що для більшої частини працівників товариства (90%) економічний стан є добрим або задовільним.

Як показує аналіз внутрішньої стратегії управління персоналом, 40% респондентів зазначили, що у товаристві розроблена стратегія, яку розуміють усі працівників, 15% відмітили, що стратегію знають керівники вищої та середньої ланок, 20% відмітили зв'язок бюджетів зі стратегією, 15% вважають, що система мотивації для більшості персоналу побудована за принципом досягнення встановлених результатів і 10% відмітили систематичне планування діяльності товариства у цілому і підрозділів у документальній формі, при якій складають і затверджують планову документацію з даними, які порівнюються з фактично досягнутими результатами (рис. 3.1).

Аналізуючи глобальні виклики, які є найбільш впливовими для виробничих підприємств, можна відмітити, що 30% припадає на редизайн

стратегії розвитку організації на період 3-5 років, на другому місці знаходиться формування партнерства з іншими контрагентами та організаціями (25%), далі йде доступ до найкращих технологій у виробництві та ресурсів через глобальну інтеграцію (20%), і на інновації та використання інтелектуальних та інформаційних систем обробки даних припадає 15% і 10% відповідно.

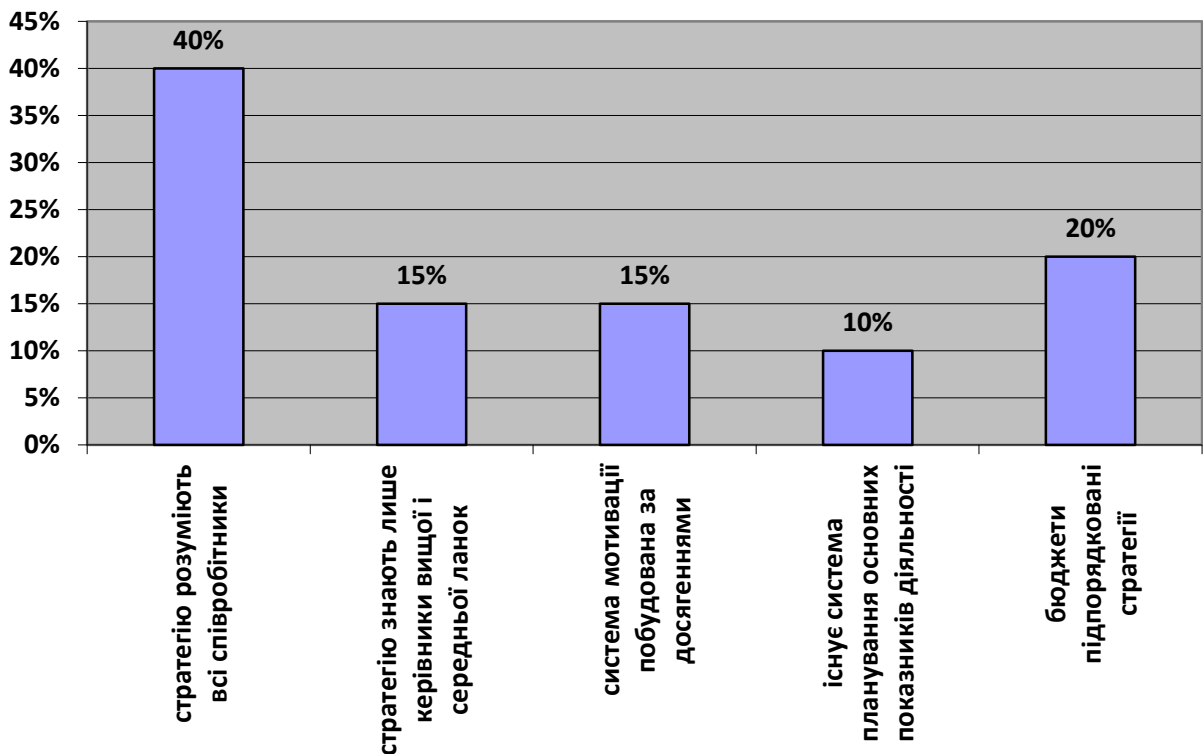


Рис. 3.1. Особливості внутрішньої стратегії управління персоналом

Джерело: побудовано автором самостійно

За аналізом чинників зовнішнього середовища, які найбільше впливають на розвиток ТОВ «Полісся», можна зробити висновки, що найбільший вплив здійснює доступність матеріальних ресурсів (45%).

На другому місці знаходиться нормативно-правове регулювання діяльності (25%), військово-політичну ситуацію у країні та регіоні та можливість вільного залучення кадрових ресурсів визначеної кваліфікації відмітили по 15% опитаних респондентів відповідно (рис. 3.2).

У ході опитування було визначено, наскільки інноваційна активність загалом характерна для основного виду діяльності ТОВ «Полісся». Виявлено,

що в основному технологічні зміни впроваджуються впродовж 5 років – це зазначили 50% опитаних. Те, що технологічні нововведення і нові продукти фіксуються щороку, відмітили 30% респондентів, і про виникнення принципово нових видів діяльності, які створюють нову цінність для споживачів заявили 20% опитаних. Також слід відмітити, що 75% персоналу організації долучається до розробки новацій епізодично, і 25% постійно подають свої пропозиції щодо вдосконалення діяльності.

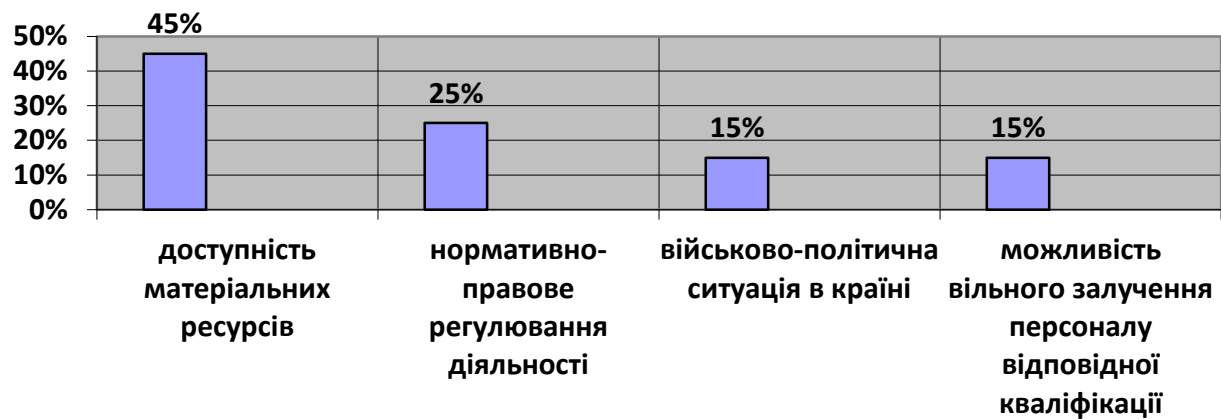


Рис. 3.2. Чинники зовнішнього середовища, які найбільше впливають на управління персоналом ТОВ «Полісся»

Джерело: побудовано автором самостійно

Також були досліджені активи ТОВ «Полісся», що забезпечують конкурентні переваги організації. Серед них найбільшу питому вагу в розмірі 20% займають технологічне обладнання та технології, а також система взаємодії з партнерами. На другій позиції з результатом 15% опинилися висококваліфікований персонал, а також можливості продукувати та представляти на ринку нові продукти. На третьому місці з 10% знаходяться система партнерських зв'язків, а також торгова марка (бренд) товариства, і останніми за значимістю були відмічені безпосередній керівник та управлінська команда, а також ділова репутація ТОВ «Полісся» (рис. 3.3).

Крім цього, в анкеті була приділена увага постановці цілей і формулюванню завдань розвитку ТОВ «Полісся». Найважливішими цілями

респонденти вважають підтримку стабільного фінансового стану організації (20%), забезпечення конкурентної заробітної плати працівників (20%), забезпечення стабільного фінансування (15%).

У результаті опитування було визначено, що рівень застосування сучасних управлінських технологій у розвитку персоналу ТОВ «Полісся» є недостатнім. У більшості випадків використовуються елементи стратегічного управління – 55%

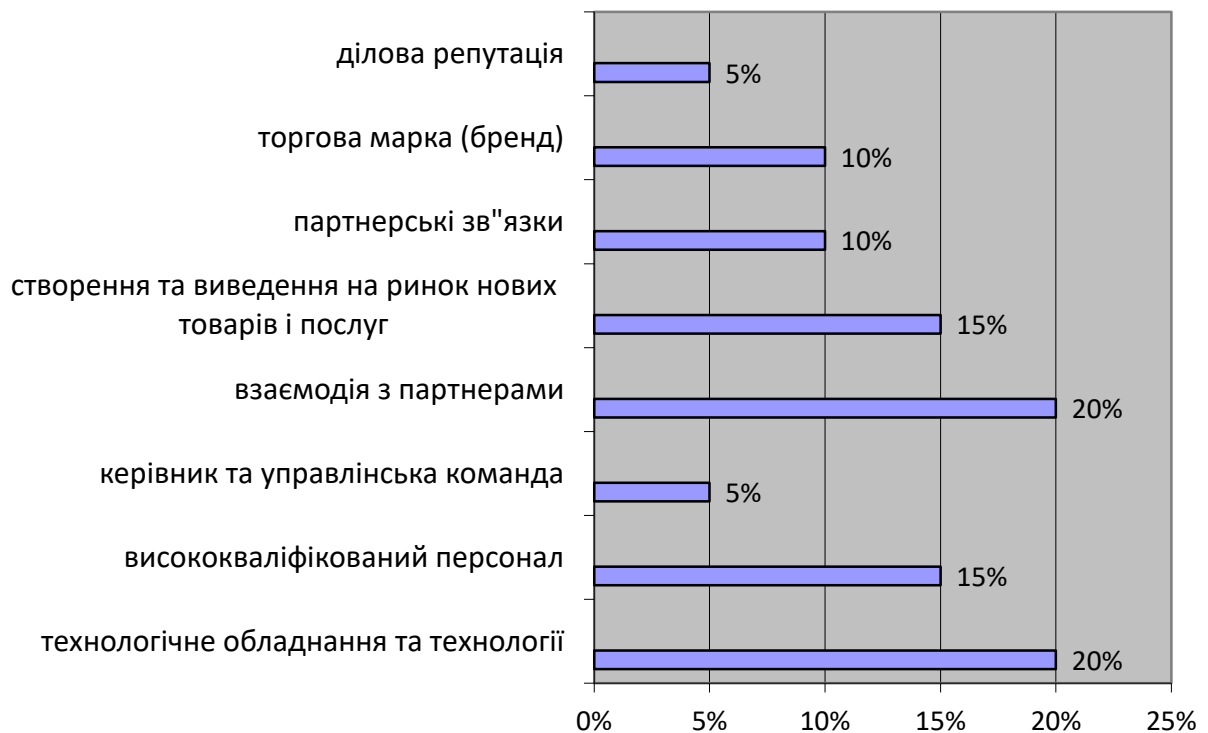


Рис. 3.3. Активи, що забезпечують конкурентні переваги ТОВ «Полісся»

Джерело: складено самостійно

Решта методів, серед яких: система управління взаємодією з партнерами (CRM), Бенчмаркінг (дослідження та відслідковування інноваційного досвіду), аутсорсинг (передача частини процесів створення продукту партнерам), процесне управління (ідентифікація бізнес-процесів, аналіз результативності та удосконалення), збалансована система показників (BSC), програми управління змінами (інструменти ефективного впровадження змін: agile, проєктний менеджмент) впроваджені частково, або зовсім відсутні.

Обов'язковим елементом цієї стратегії є постійне удосконалення системи управління персоналом і правильне передбачення тенденцій розвитку. Оцінку сильних і слабких сторін та її зовнішніх можливостей і загроз називають SWOT – аналізом (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - відповідно сильні, слабкі сторони, можливості та загрози). Цей аналіз дозволяє швидко оцінити стратегічне становище товариства. Загальний принцип такий: розробка стратегії передбачає забезпечення відповідності внутрішніх можливостей (тобто балансу її слабких і сильних сторін) зовнішнього середовища (тобто умовам галузі та конкуренції, можливостям на ринку, специфічним загрозам фінансування).

Нижче наведені сильні сторони ТОВ «Полісся»:

1. навички та досвід;
2. цінні матеріальні активи;
3. кваліфікаційні кадри;
4. цінні організаційні ресурси;
5. цінні нематеріальні активи;
6. конкурентні можливості;
7. партнерство.

Проведений аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього оточення та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність ТОВ «Полісся», дозволяє сформулювати конкретний перелік сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (табл. 3.5).

Встановлені взаємозв'язки слугують вибору стратегії. Поле «СіМ» включає стратегії, які застосовують сильні сторони товариства для реалізації можливостей, які з'явилися у зовнішньому оточенні; іншими словами – як можна скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони ТОВ «Полісся». Поле «СіЗ» – стратегії, які застосовують сильні сторони для усунення загроз, які можуть зашкодити товариству, тобто які слабкі сторони товариства можуть завадити скористатися можливостями.

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Полісся»

	Можливості 1. Розширення асортименту послуг для обслуговування нових потреб. 2. Можливість розповсюдження торгової марки на нові ринки, розвиток стратегії просування послуг. 3. Можливість швидкого росту завдяки постійному попиту. 4. Відкриття нових підрозділів.	Загрози 1. Загроза виходу на ринок нових конкурентів. 2. Низькі доходи споживачів послуг. 3. Недостатня кількість якісного обладнання, інвентаря та приміщень. 4. Поява нових вимог до кваліфікації працівників. 5. Зниження курсу гривні.
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. кваліфікований персонал; 2. різноманітність послуг; 3. програми тренувань, що відповідають євростандартам; 4. стабільна фінансова база; 5. висока якість обладнання; 6. добра репутація	За рахунок навчання персоналу можливе відкриття нових підрозділів. Створення бази постійних партнерів, що мають значний досвід роботи в Європі та світі. Послаблення позицій конкурентів за рахунок розширення власних потужностей. Достатня популярність сприятиме завоюванню нової партнерської мережі.	За рахунок відповідності світовим стандартам працівники готові до локальних вимог сертифікації. За рахунок стабільної фінансової бази зниження курсу гривні на 20-30% знаходиться в межах допустимих коливань. Втримати партнерів, інформуючи їх про високу якість послуг, зосередитись на рекламній компанії товариства, зважаючи на сприятливий імідж та репутацію
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. висока вартість утримання; 2. відсутність чіткої стратегії; 3. слабка маркетингова діяльність (недостатньо постійних рекламних блоків у журналах/на радіо) 4. зниження попиту на платні послуги (ведення індивідуальних програм)	Зниження невиробничих витрат і розробка опційної програми для працівників дозволить ефективніше використати грошові кошти для стимулювання роботи працівників з клієнтами і збереже бюджет від зайвих витрат. Розробка стратегії діяльності товариства, яка б забезпечила розвиток, у разі кращих макроекономічних умов. Розвиток партнерської бази, за рахунок впровадження системи лояльності, розвитку бренду. Компенсація зниження попиту на послуги, за рахунок виходу на додатковий сегмент.	Необхідно розробити чітку конкурентну стратегію організації. Розвиток бази даних про постійних партнерів, при зростанні конкуренції на цільовому ринку, а також переважанні цінової конкуренції підвищить дохідність організації, з огляду на потребу використовувати дисконтну систему та бонуси як ключовий засіб отримання та долучення можливих клієнтів. Негативні макроекономічні тенденції можуть мати тривалий характер та спричинити вплив на бюджетне фінансування організації.

Джерело: складено автором самостійно

Поле «СлМ» – стратегії, дозволяють мінімізувати слабкі сторони використовуючи можливості (за рахунок, яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози). Поле «СлЗ» – стратегії, які мінімізують вплив

слабких сторін і загроз, що з'явилися у зовнішньому середовищі, на подальший розвиток (яких загроз, необхідно побоюватись).

Отже, SWOT – аналіз показує, наскільки стратегія товариства відповідає її внутрішнім ресурсам та чи не час переглядати висновки про слабкість того чи іншого ресурсу або безпеки тієї чи іншої загрози. Тобто SWOT – аналіз має управлінську та стратегічну цінність.

3.3. Розробка стратегії управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом – це перспективний план забезпечення потреб товариства у конкурентоспроможних кваліфікованих працівниках, що узгоджений з генеральною стратегією.

Стратегія управління персоналом визначає суттєві якісні та кількісні зміни у структурі персоналу на перспективу, а саме:

- зміна динаміки (волатильність) чисельності;
- зміни професійної структури і кваліфікації персоналу;
- зміни зовнішніх і внутрішніх інвестицій у людський капітал.

Такі функціональні стратегії мають відповідати певним групам і видам генеральних стратегій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Відповідність стратегії управління персоналом генеральній стратегії

Генеральні стратегії	Функціональні стратегії управління персоналом
1. Лідерства у низьких витратах	Залучення працівників масових професій середньої кваліфікації Переважає адміністративним менеджерам
2. Диференціації фокусування	Залучення працівників вузьких спеціалізацій і максимально високої кваліфікації Вимога до менеджерів – підприємницькі та лідерські здібності
3. Ринкова стратегія	Характеристики першої або другої стратегій
4. Стратегія зростання	Залучення працівників високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями Перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію є другорядними
5. Стратегія помірнього зростання	Стабілізація персоналу при меншій потребі у висококваліфікованих кадрах Важливими є перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію

6. Деінвестування	Відсутня потреба у нових кадрах, підвищенні кваліфікації Звільнення та допомога у працевлаштуванні, перекваліфікація та стимулювання дострокового виходу на пенсію
-------------------	--

Джерело: складено автором на основі [45]

У кінцевому підсумку підсистема управління кадрами включається до загальної матриці управління персоналом (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Характеристика застосування підсистем органу управління персоналом
(ОУП) ТОВ «Полісся»**

Підсистеми органу управління персоналом	ТОВ «Полісся»
Планування кадрового забезпечення	+/-
Кадрового забезпечення підприємницької діяльності	-
Аналізування, атестації та оцінювання	+/-
Навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу	+/-
Ротації та формування кадрового резерву	+/-
Обліку	+
Мотивування	+/-
Створення належних, якісних і безпечних умов праці	+
Соціалізації працівників	+/-
Розвитку	+/-
Ресурсного забезпечення	+/-
Інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу	+

Джерело: складено автором

Примітка: «+» - підсистема ОУП наявна на товаристві; «+/-» - підсистема застосовується без виокремлення у окремий підрозділ; «-» - підсистема не застосовується.

До факторів, які визначають поведінку працівника і які необхідно враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Вимоги, на яких має базуватися система управління персоналом:

- забезпечення рівних можливостей щодо зайнятості та кар'єрного росту на основі результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску у загальний успіх, що передбачає справедливий розподіл доходів залежно від підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для забезпечення захисту здоров'я, підтримки безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для професійного зростання, реалізації здібностей працівників через програми навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримка атмосфери довіри та зацікавленості у досягненні загальної мети у колективі, а також можливість двосторонньої комунікації між керівниками та працівниками.

Одним з найновіших підходів до вдосконалення стратегічного планування персоналом підприємства та визначення його конкурентоспроможності є метод бенчмаркінгу [46; 47].

Бенчмаркінг використовується як інформаційна основа для розроблення програм і також як інструмент контролю за виконанням попередніх ухвалених програм і стратегій, а також для оцінювання їх впливу на ситуацію [48].

Використання бенчмаркінгового підходу дає можливість запозичити кращий досвід у плануванні діяльності від інших підприємств. Культура діяльності в товаристві буде орієнтована на такі цінності, як здатність працівників до навчання та постійного підвищення власного потенціалу, що в свою чергу стимулює їхній розвиток. У результаті товариство зможе зміцнити свою конкурентну позицію і досягти підвищення задоволеності партнерів.

Вважаємо, що важливим є порівнювати власні методи здійснення певних видів діяльності з методами, що використовуються конкурентами. Бенчмаркінг повинен стати важливою складовою стратегії товариства, що здійснюється як при співпраці та обміні інформацією з безпосередніми партнерами (конкурентами), так і без їх участі. Вивчення та оцінка окремих критеріїв ефективності діяльності проводиться з допомогою чек-листа.

Проведемо порівняння між ТОВ «Полісся» та ТОВ «Житомирське саяво» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Порівняння параметрів послуг товариствами

№	Параметр	ТОВ «Житомирське саяво»	ТОВ «Полісся»
1	Якість послуг	5	4
2	Асортимент послуг	5	4
3	Професійність персоналу	5	4
4	Дизайн приміщень	5	5
5	Організаційна мережа та можливості розповсюдження	5	5
6	Сучасне обладнання	5	5
7	Реклама діяльності і послуг	5	4
8	Фінансові можливості	5	4
9	Інноваційні можливості	5	5
10	Вартість послуг	4	5
11	Репутація товариства	5	5

Джерело: складено автором самостійно

Отримані точки відмічаємо на діаграмі 1 (рис. 3.4), при вивченні якої можна зробити висновок про те, що ТОВ «Житомирське саяво» отримує переваги у позиціях якості, асортимент, професійність персоналу, реклама та фінансові можливості.

У свою чергу ТОВ «Полісся» має переваги за вартістю послуг. А, загалом, обидва товариства займають гарні позиції на своїх ринках і тому ТОВ «Полісся» потрібно не зупинятись на досягнутому, визначати нові пріоритети своєї діяльності, що базується на інноваційних підходах і стратегіях, зокрема щодо проведення ефективної роботи управління персоналом товариства у сучасних умовах.

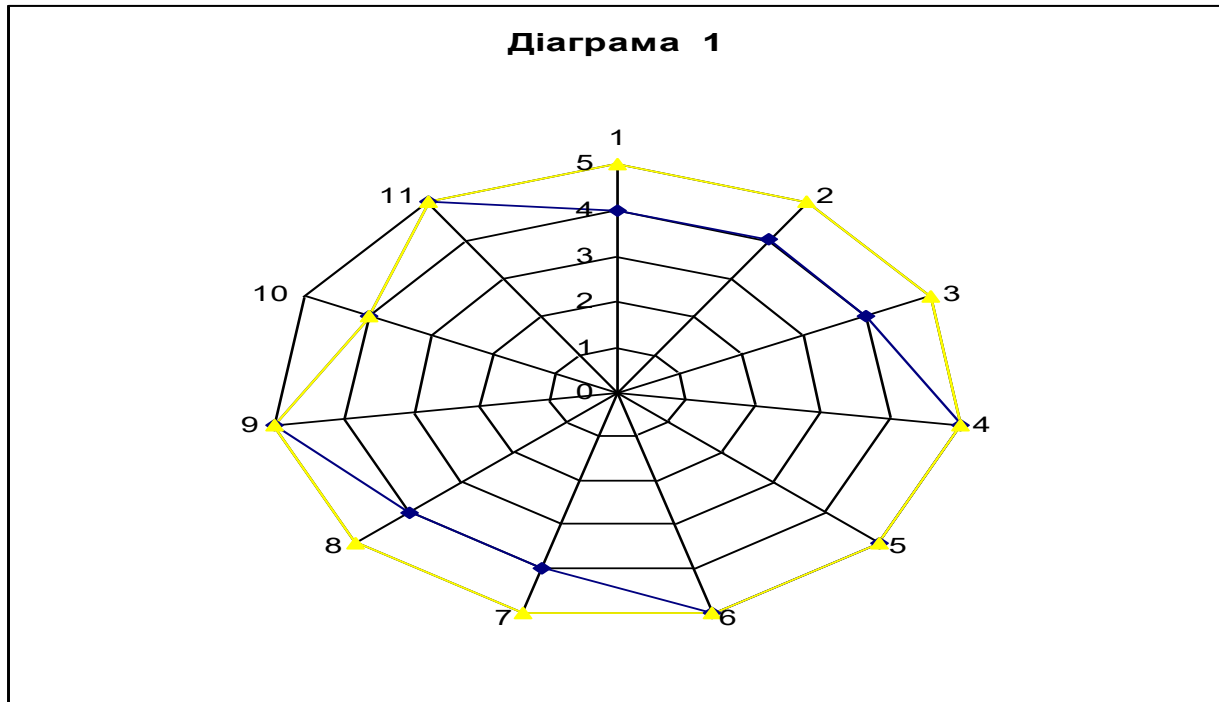


Рис. 3.4. Порівняння параметрів послуг ТОВ «Житомирське сямво» і ТОВ «Полісся»

Джерело: складено автором самостійно

Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню зовнішніх і внутрішніх ризиків. Використання бенчмаркінгу управління персоналом дозволяє ТОВ "Полісся" уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові та фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду через проведення експериментів.

Цей процес дозволить порівняти власні практики у сфері управління людськими ресурсами з практиками основних конкурентів і розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом [49; 50].

Особливо слід відзначити, що використання бенчмаркінгу дає можливість ТОВ "Полісся" для створення бази для подальшого вдосконалення кадрової роботи організації і управління персоналом сформувати власну команду внутрішніх консультантів та накопичити досвід проведення організаційних змін. Це дозволить внутрішнім консультантам набути необхідні навички та знання, а також створить базу для подальшого впровадження покращень.

Варто зазначити, що більшість українських підприємств не оперують поняттям бенчмаркінгу, і бенчмаркінгові проєкти не є загальною практикою. Однак, впровадження бенчмаркінгу може бути корисним кроком для підвищення ефективності управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності. Хоча, звичайно, елементи бенчмаркінгу зустрічаються у багатьох проєктах за участю державних організацій з вдосконалення методів їх кадрової роботи на основі передового світового досвіду.

Переваги бенчмаркінгу полягають у тому, що функції товариства стають максимально керованими, коли вивчаються і застосовуються кращі напрацювання та методики інших провідних організацій, зокрема міжнародних, у даній сфері діяльності.

Таким чином, стратегія управління персоналом – це практичний, прикладний інструмент, який використовується для управління товариством і планування його розвитку. Документ розробляється на певний довгостроковий період (горизонт планування) та дозволяє досягнути економічних і управлінських цілей діяльності товариства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління персоналом ТОВ «Полісся» можна сформулювати наступним чином:

1. У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів, що стосуються людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, кадрові ресурси, персонал. Ефективна кадрова робота потребує від керівництва товариства створення та реалізації кадрової політики, спрямованої на покращення роботи з управління персоналом відповідно до прийнятих стратегічних маркерів.

2. Персонал виконує спеціальну роль в організації. З однієї сторони, він є її творцем, визначає цілі і вибирає методи досягнення цих цілей, а з іншої – люди є ключовим ресурсом, який використовують усі компанії для досягнення своїх цілей. У зв'язку з цим, управління персоналом є особливою сферою управління, оскільки його об'єктом є саме людина. Управління персоналом охоплює такі аспекти, як найм, розвиток, мотивація, утримання та відновлення кадрів. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також збереженню конкурентних переваг на ринку.

3. Персонал організації складається з постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку і практичний досвід у своїй галузі. Вони є основними виконавцями завдань та відповідають за реалізацію стратегічних цілей організації. Персонал є важливим ресурсом, який допомагає організації досягати успіху та підтримувати її конкурентоспроможність. Крім постійних працівників у роботі підприємства можуть брати участь за контрактом інші працездатні особи.

4. Кадровий склад ТОВ «Полісся» можна охарактеризувати як досвідчений колектив, з високим освітнім рівнем і середнім стажем роботи від десяти до двадцяти років. Середньоспискова чисельність працюючих за останні

три роки змінювалась незначно. Суттєві зміни відбулись протягом 2022-2023 років у середньому у структурі працюючих: на 10 осіб скоротилась чисельність виробничо-промислового персоналу, а адміністративного, навпаки, зросла за рахунок ставок у бухгалтерії та помічника директора.

5. Показники руху персоналу ТОВ «Полісся» характеризуються відносною стабільністю. Навіть показник плинності кадрів товариства достатньо низький (його зміна складає всього +1,2). Статистика показує, що загальна тривалість робочого часу протягом року має сталу тенденцію до зменшення. Це може бути зумовлено різними факторами, такими як автоматизація процесів, впровадження нових технологій, зміна у режимі роботи та інші фактори ефективності роботи. Трудова дисципліна в 2023 році у порівнянні з 2022 роком зросла. Про це говорить збільшення на 2% кількості робочих днів, зменшення на 24% неявок з поважних причин. Причиною поліпшення даного показника є зменшення днів за листками непрацездатності на 32% і неявок без поважних причин на 25%. На 29% скоротився час простоїв, що говорить про покращення забезпечення сировиною. У зв'язку з цим, зменшився час надурочних робіт – на 33%. Все це позитивно впливає на загальну діяльність досліджуваного товариства.

6. Система мотивації визначається як сукупність взаємозв'язаних заходів, спрямованих на стимулювання окремих працівників або колективу в цілому до досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей діяльності. Для формування належного ставлення до праці необхідно створити такі умови, за яких персонал сприймає свою працю як свідому діяльність, що стимулює самовдосконалення і є основою для професійного та службового зростання. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників та підтримці продуктивності в організації. Система мотивації також повинна розвивати почуття належності до організації. Для ТОВ «Полісся» пропонуємо впровадити систему мотивації шляхом преміювання протягом 2024 року. При отриманні товариством за січень місяць додаткового прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці у розмірі 10% очікуваного прибутку – 267,5 тис. грн.

(2675 тис. грн. – очікуваний прибуток), на преміювання працівників буде направлено 40%, отже, кожному працівнику буде додатково виплачено 625,73 грн. При збільшенні додаткового прибутку у лютому до 12%, що складе 321,0 тис. грн., відсоток, що буде направлений на преміювання працівників, зросте до 40,5%.

7. На основі проведеного аналізу управління персоналом ТОВ «Полісся» був використаний кореляційний аналіз для визначення взаємозв'язку між продуктивністю праці, оплатою праці та фондоозброєністю. Встановлено прямий зв'язок між продуктивністю праці та оплатою праці, що підтверджує прогнозні розрахунки, а також обернений зв'язок між фондоозброєністю та продуктивністю, що свідчить про неефективне використання виробничих фондів у процесі праці. Тому, одним з можливих шляхів підвищення ефективності праці є підвищення її оплати, що дасть змогу підвищити рівень виробництва та зацікавити працівників в ефективному використанні ресурсів.

8. З метою виявлення факторів, що впливають на стратегію розвитку персоналу, було проведено опитування серед працівників ТОВ «Полісся». Воно засвідчило, що більшість співробітників (90%) вважає стан фінансування товариства добрим або задовільним, 40% респондентів зазначили, що в організації розроблена стратегія, яку розуміють всі співробітники. Однак, рівень застосування сучасних управлінських технологій у розвитку персоналу товариства є недостатнім.

9. Порівняння параметрів послуг за допомогою методу бенчмаркінгу між ТОВ «Полісся» та ТОВ «Житомирське саяво» дало можливість визначити, що ТОВ «Житомирське саяво» отримує переваги в позиціях якості, асортимент, професійність персоналу, реклама та фінансові можливості. У той же час, ТОВ «Полісся» має переваги за вартістю послуг. А, загалом, обидва товариства займають досить гарні позиції на своїх ринках і тому ТОВ «Полісся» потрібно не зупинятись на досягнутому, визначати нові пріоритети своєї діяльності, що базується на інноваційних підходах і стратегіях, зокрема щодо проведення ефективної кадрової роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В., Денис В. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. 4(64), 85-95. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-85-95>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Пазєєва Г.М. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України) : Монографія. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019. 328 с.
4. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : Монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 230 с.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
7. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
8. Петрова І. Методологічні проблеми узгодження робочих місць і робочої сили. *Економіка України*. № 7. 2000. С. 40-42.
9. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. Київ : Знання, 1998. 512 с.
10. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Київ : Либідь, 2004. 84 с.
11. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : Монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 230 с.

12. Управління персоналом : методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни / укладач: О.В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.

13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

14. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

15. Коваленко С. Критерії ефективності управлінської праці в умовах інституціональних трансформуваль. *Економіка України*. № 7. 2001. С. 52-54.

16. Копич В. Можливості макроеконометричного аналізу економіки в Україні: реалії та наслідки. *Економіка. Фінанси. Право*. № 2. 2001. С. 13-17.

17. Дармиць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26-34.

18. Копитко М.І. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом / М.І. Копитко, А.С. Завербний. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63-68.

19. Товт Г. Ефективне управління персоналом як запорука розвитку підприємства. *Менеджмент сучасного бізнесу в умовах трансформаційних перетворень економіки* : VIII всеукраїнська науково-практична конференція «сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю, 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101184>

20. Гунський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макropolітики в кризових умовах. *Економіка України*. № 4. 2001. С. 4-7.

21. Котлер Ф. та ін. Основи маркетингу. 5-е видання. URL: <https://www.scribd.com/document/489063987>

22. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358 с.
23. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2005. 224 с.
24. Долан Едвін Дж., Ліндсей Дейвід Є Ринок: мікроекономічна модель. URL: <https://maxbook.kiev.ua/ua/p1542048993-dolan-edvin-dzh.html>
25. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
26. Петюх В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2007. 124 с.
27. Колот А.М. Проблеми становлення та розвитку соціально-трудоких відносин в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2008. №3. С. 23-27.
28. Управління персоналом: Навчальний посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ: ЦНЛ, 2006. 504 с.
29. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya>
30. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
31. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ : Товариство «Знання», КОО, 2014. 311 с.
32. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: навч. посібник. Київ : ЄУФІМБ., 2000. 72 с.
33. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №2. С. 54-59.
34. Первинна звітність ТОВ «Полісся». Матеріали товариства.

35. Ягодзінський С.М. Глобальні інформаційні мережі у соціокультурній перспективі: монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2015. 276 с.
36. HR-менеджмент : методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни / укладач: О.В. Грідін ; ХНТУСГ. Харків : Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 84 с.
37. Управління персоналом: підручник / [О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа]; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
38. Бобровський О. Запровадження управлінських смарт-технологій – як шлях підвищення ефективності публічного управління. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Vol. 7. Issue 2. С. 226-233.
39. Подольчак Н. R-теорія мотивації і розвиток системи менеджменту організації. *Персонал*. 2004. № 10. С. 74-80.
40. Кушнір Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. *Синергія*. 2004. № 1. С. 4-11.
41. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
42. Кнут Н.Г. Управління трудовим персоналом підприємства. *Економіка і держава*. 2007. №10. С. 33-34.
43. Управління ефективністю праці. URL: <https://bpi-group.com.ua/uk/blog/upravlinnya-efektivnistyu-praczi/>
44. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Петренко В.П. Графоаналітичне моделювання процесів взаємодії елементарних складових управлінської пари. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2018. № 1(7). С. 32-44.
45. Кравчук О. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544738>
46. Воробйова Н.П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2018. №14. С. 13-20.

47. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. №1. С. 208-214.

48. Педак І.С. Бенмаркінг як механізм порівняльного аналізу та запорука майбутнього регіонів. *Вчені записки ТНУ ім.. В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2017. Том 28 (67). С. 52-56.

49. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. №5. С. 197-203.

50. Лещук Г.В. Концепція бенчмаркінгу в системі інвестиційного забезпечення розвитку інфраструктури регіонів. *Інтелект XXI*. 2019. №2. С. 100-105.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

працівників ТОВ «Полісся» (м. Житомир)

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку постає проблема забезпечення стабільного розвитку товариств з виробництва продукції та надання послуг. Анкета розроблена і призначена для виявлення кадрового профілю та **розробки стратегії планування персоналом товариства** з метою використання узагальнених даних у дослідженні стану та тенденцій розвитку українських виробничих товариств.

Щоб визначити сучасні ефективні напрями стратегічного планування персоналом та управління такими товариствами, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну, на Вашу думку, відповідь).

1. Як Ви оцінюєте стан фінансово-економічного забезпечення товариства?

- 1.1. Добрий
- 1.2. Задовільний
- 1.3. Поганий
- 1.4. Важко відповісти

2. Оцініть внутрішню стратегію розвитку ТОВ «Полісся»

- 2.1. В організації розроблена стратегія, яку розуміють всі співробітники
- 2.2. В організації стратегію знають керівники вищої та середньої ланок
- 2.3. Бюджети підпорядковані реалізації стратегії організації, спрямовані на досягнення її стратегічних цілей

2.4. Система мотивації для більшості персоналу побудована за принципом досягнення встановлених результатів

2.5. Існує систематичне планування діяльності організації у цілому і підрозділів у документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, інформація з яких зберігається і порівнюються з досягнутими результатами)

3. Які з глобальних викликів (трендів) найвпливовіші для ТОВ «Полісся»?

- 3.1. Формування партнерства з іншими контрагентами та організаціями
- 3.2. Створення завдяки інноваціям ціннісних пропозицій, що випереджають враження та очікування споживача
- 3.3. Доступ до найкращих технологій у виробництві та ресурсів через глобальну інтеграцію
- 3.4. Редизайн стратегії розвитку організації в перспективі 3-5 років
- 3.5. Використання інтелектуальних та інформаційних систем обробки даних

4. Які чинники зовнішнього середовища найбільше впливають на розвиток ТОВ «Полісся»?

- 4.1. Політична та військова ситуація в країні та регіоні
- 4.2. Нормативно-правове регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності тощо)
- 4.3. Доступність матеріальних ресурсів
- 4.4. Можливість вільного залучення персоналу визначеної кваліфікації

5. Визначте, наскільки інноваційна активність загалом характерна для основного виду діяльності Вашого товариства?

- 5.1. Технологічні зміни чи нові продукти впроваджуються впродовж 5 років
- 5.2. Технологічні нововведення і нові продукти фіксуються щороку
- 5.3. Виникають принципово нові види діяльності, які створюють нову цінність для споживачів

6. Які з активів забезпечують конкурентну перевагу Вашого товариства?

- 6.1. Технологічне обладнання та технології
- 6.2. Висококваліфікований персонал
- 6.3. Керівник та управлінська команда
- 6.4. Система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал
- 6.5. Спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти
- 6.6. Система партнерських зв'язків із основними контрагентами.

6.7. Торгова марка (бренд)

6.8. Ділова репутація

**7. Оцініть важливість цілей і формулювання завдань розвитку
Вашого товариства**

7.1. Збільшення обсягу продажу товарів і надання послуг

7.2. Забезпечення стабільного фінансування

7.3. Підвищення рівня профіцитності діяльності

7.4. Підтримка стабільного фінансового стану

7.5. Зниження видатків

7.6. Покращення якості продукції (послуг)

7.7. Зростання вартості товариства

7.8. Забезпечення конкурентної заробітної плати працівників

**8. Які з наведених нижче управлінських завдань Ви оцінюєте як
надзвичайно актуальні для Вашого товариства?**

8.1. Пошук ефективних методів конкурентної боротьби

8.2. Впровадження нових стратегій розвитку

8.3. Підвищення якості послуг (товарів)

8.4. Пошук шляхів і методів скорочення видатків

8.5. Підвищення якості обслуговування клієнтів

8.6. Делегування відповідальності функціональним менеджерам за
результати роботи організації

8.7. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу

**9. Оцініть рівень застосування наведених управлінських технологій
у розвитку організації**

9.1. Елементи стратегічного управління (формування місії, візії, цілей,
формалізація стратегії та інструменти їх реалізації)

9.2. Система управління взаємодією з клієнтами (CRM – система)

9.3. Бенчмаркінг (вивчення та моніторинг найкращого досвіду)

9.4. Аутсорсинг (передача частини процесів створення цінності
партнерам)

9.5. Процесне управління (ідентифікація бізнес-процесів компанії, їх моніторинг їх результативності та удосконалення)

9.6. Збалансована система показників (BSC)

9.7. Програми управління змінами (інструменти ефективного впровадження змін: agile, проєктний менеджмент)

10. Які проєкти розвитку були реалізовані у Вашому товаристві протягом останніх двох років?

10.1. Навчання персоналу

10.2. Впровадження нових товарів (послуг)

10.3. Вихід на новий ринок послуг (товарів)

10.4. Впровадження інформаційних продуктів і систем

10.5. Моделювання бізнес-процесів

11. Які джерела фінансування проєктів були використані протягом останніх двох років?

11.1. Власні кошти

11.2. Кредитні ресурси

11.3. Інвестиційні фонди, компанії

11.4. Гранти

12. Хто відповідає за реалізацію проєкту у Вашому товаристві?

12.1. Керівник

12.2. Особа, що призначається менеджером проєкту

12.3. Як правило, відповідального за реалізацію проєктів не призначають

13. З якою періодичністю персонал організації долучається до розробки новацій?

13.1. Постійно подають свої пропозиції

13.2. Епізодично

14. Посада _____ (Вкажіть за бажанням)

15. Стаж роботи:

15.1. Загальний _____ років

15.2. У сфері виробничої діяльності _____ років

Додаток Б

Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Як Ви оцінюєте стан фінансово-економічного забезпечення товариства?			
1	Добрий	10	50
2	Задовільний	8	40
3	Поганий	1	5
4	Важко відповісти	1	5
2. Оцініть внутрішню стратегію розвитку ТОВ «Полісся»			
1	В організації розроблена стратегія, яку розуміють всі співробітники	8	40
2	В організації стратегію знають керівники вищої та середньої ланок	3	15
3	Бюджети підпорядковані реалізації стратегії організації, спрямовані на досягнення її стратегічних цілей	4	20
4	Система мотивації для більшості персоналу побудована за принципом досягнення встановлених результатів	3	15
5	Існує систематичне планування діяльності організації в цілому і підрозділів у документальній формі (складаються і затверджуються планові документи, інформація з яких зберігається і порівнюються з досягнутими результатами)	2	10
3. Які з глобальних викликів (трендів) найвпливовіші для ТОВ «Полісся»?			
1	Формування партнерства з іншими контрагентами та організаціями	5	25
2	Створення завдяки інноваціям ціннісних пропозицій, що випереджають враження та очікування споживача	3	15
3	Доступ до найкращих технологій у виробництві та ресурсів через глобальну інтеграцію	4	20
4	Редизайн стратегії розвитку організації в перспективі 3-5 років	6	30
5	Використання інтелектуальних та інформаційних систем обробки даних	2	10
4. Які чинники зовнішнього середовища найбільше впливають на розвиток ТОВ «Полісся»?			
1	Політична та військова ситуація в країні та регіоні	3	15

2	Нормативно-правове регулювання діяльності (обов'язкова сертифікація, ліцензування діяльності тощо)	5	25
3	Доступність матеріальних ресурсів	9	45
4	Можливість вільного залучення персоналу визначеної кваліфікації	3	15
5. Визначте, наскільки інноваційна активність загалом характерна для основного виду діяльності Вашого товариства?			
1	Технологічні зміни чи нові продукти впроваджуються впродовж 5 років	10	50
2	Технологічні нововведення і нові продукти фіксуються щороку	6	30
3	Виникають принципово нові види діяльності, які створюють нову цінність для споживачів	4	20
6. Які з активів забезпечують конкурентну перевагу Вашого товариства?			
1	Технологічне обладнання та технології	4	20
2	Висококваліфікований персонал	3	15
3	Керівник та управлінська команда	1	5
4	Система взаємодії з клієнтами та клієнтський капітал	4	20
5	Спроможність створювати та виводити на ринок нові продукти	3	15
6	Система партнерських зв'язків із основними контрагентами	2	10
7	Торгова марка (бренд)	2	10
8	Ділова репутація	1	5
7. Оцініть важливість цілей і формулювання завдань розвитку Вашого товариства			
1	Збільшення обсягу продаж товарів і надання послуг	2	10
2	Забезпечення стабільного бюджетного фінансування	3	15
3	Підвищення рівня профіцитності діяльності	2	10
4	Підтримка стабільного фінансового стану	4	20
5	Зниження видатків	1	5
6	Покращення якості продукції (послуг)	2	10
7	Зростання вартості організації	2	10
8	Забезпечення конкурентної заробітної плати працівників	4	20

8. Які з наведених нижче управлінських завдань Ви оцінюєте як надзвичайно актуальні для Вашого товариства?			
1	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби	4	20
2	Впровадження нових стратегій розвитку	6	30
3	Підвищення якості послуг (товарів)	3	15
4	Пошук шляхів і методів скорочення видатків	1	5
5	Підвищення якості обслуговування клієнтів	3	15
6	Делегування відповідальності функціональним менеджерам за результати роботи організації	1	5
7	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	2	10
9. Оцініть рівень застосування наведених управлінських технологій у розвитку товариства			
1	Елементи стратегічного управління (формування місії, візії, цілей, формалізація стратегії та інструменти їх реалізації)	11	55
2	Система управління взаємодією з клієнтами (CRM – система)	1	5
3	Бенчмаркінг (вивчення та моніторинг найкращого досвіду)	1	5
4	Аутсорсинг (передача частини процесів створення цінності партнерам)	2	10
5	Процесне управління (ідентифікація бізнес-процесів організації, їх моніторинг їх результативності та удосконалення)	2	10
6	Збалансована система показників (BSC)	1	5
7	Програми управління змінами (інструменти ефективного впровадження змін: agile, проєктний менеджмент)	1	5
8	Управління ланцюжками поставок	0	0
9	Бюджетування	1	5
10. Які проєкти розвитку були реалізовані у Вашому товаристві протягом останніх двох років?			
1	Навчання персоналу	6	30
2	Впровадження нових товарів (послуг)	8	40
3	Вихід на новий ринок послуг (товарів)	4	20
4	Впровадження інформаційних продуктів і систем	1	5
5	Моделювання бізнес-процесів	1	5

11. Які джерела фінансування проєктів були використані протягом останніх двох років?			
1	Власні кошти	12	60
2	Кредитні ресурси	5	25
3	Інвестиційні фонди	2	10
4	Гранти	1	5
12. Хто відповідає за реалізацію проєкту у Вашому товаристві?			
1	Керівник	11	55
2	Особа, що призначається менеджером проєкту	7	35
3	Як правило, відповідального за реалізацію проєктів не призначають	2	10
13. З якою періодичністю персонал організації долучається до розробки новачій?			
1	Постійно подають свої пропозиції	5	25
2	Епізодично	15	75