

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Троценко Анастасії Дмитрівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

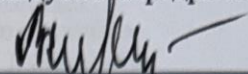
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дубей Ю.В.	80	добре	
Рецензент	Тимошенко Я.В.	80	добре	
Нормоконтролер	Дубей Ю.В.	80	добре	

Дніпро  
 2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

 Швец В.Я.

(підпис)

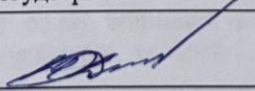
« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Троценко А.Д., академічної групи 073-21-1спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Житлорембудсервіс»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

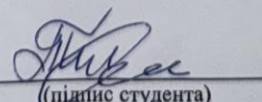
  
(підпис керівника)

Дубей Ю.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Троценко А.Д.

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Троценко Анастасії Дмитрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 65 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 11 таблиць; 30 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом на підприємстві.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства; роль оплати праці у процесі управління персоналом підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «Житлорембудсервіс»; проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності та фінансовий стан підприємства; здійснено аналіз заходів з розвитку персоналу та системи оплати праці на підприємстві; запропоновано проєкт заходів з підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві; визначено економічну ефективність запропонованих управлінських рішень.

Методи дослідження – методи системного аналізу, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод, метод економіко-математичного моделювання, математичної статистики.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – керівництву підприємства запропоновано розроблену оптимізаційну модель, яка дозволяє встановити скільки грошових коштів слід вкласти та скільки працівників необхідно направити на підвищення кваліфікації з урахуванням втрат по продуктивному робочому часу, щоб по закінченню встановленої кількості періодів сумарний ефект у вигляді збільшення прибутку підприємства був найбільшим. Розрахунок моделі для ТОВ «Житлорембудсервіс» показав, що необхідно перерозподілити грошові кошти між заходами з розвитку персоналу, змінивши їх рівні частини на відповідно 60% між проєктами внутрішнього перенавчання, та 40% - між проєктами перенавчання із залученням зовнішніх організацій.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

## ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree  
students of the group 073-21-1  
NTU Dnipro Polytechnic  
Trotsenko Anastasiia

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise

KEY WORDS: PERSONNEL, MANAGEMENT, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 65 pages of computer text; 9 drawings; 11 tables; 30 reference sources.

The object of development is the process of personnel management at the enterprise.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to improve the efficiency of the company's personnel management.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of enterprise personnel management are considered; the role of remuneration in the process of personnel management of the enterprise; the general characteristics of LLC "Zhytlorembudservis" are given; the main technical and economic indicators of its activity and the financial condition of the enterprise were analyzed; an analysis of personnel development measures and the labor remuneration system at the enterprise was carried out; a project of measures to improve the efficiency of personnel management at the enterprise is proposed; the economic efficiency of the proposed management solutions is determined.

Research methods - methods of system analysis, statistical, comparative analysis, graphical method, method of economic and mathematical modeling, mathematical statistics.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in domestic industrial enterprises.

The scope of application - the management of the enterprise is offered a developed optimization model that allows you to determine how much money should be invested and how many employees need to be sent to improve their skills, taking into account the loss of productive working time, so that after the end of the set number of periods, the total effect in the form of an increase in the enterprise's profit is the greatest. The calculation of the model for LLC "Zhytlorembudservis" showed that it is necessary to redistribute funds between personnel development measures, changing their equal parts to 60% between internal retraining projects and 40% between retraining projects with the involvement of external organizations, respectively.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other enterprises.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні основи управління персоналом підприємства.....	6
1.1 Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві.....	6
1.2 Оплата праці та її роль в процесі управління персоналом підприємства.....	9
2 Аналіз діяльності ТОВ «Житлорембудсервіс» .....	18
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	18
2.2 Аналіз діяльності підприємства.....	20
2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	31
3 Впровадження заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс».....	45
3.1 Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	45
3.2 Визначення економічної ефективності запропонованих управлінських рішень.....	48
Висновки.....	57
Перелік джерел посилання.....	60

## ВСТУП

Актуальність теми. Одним з головних завдань розвитку ринкової економіки є формування притаманної ринковим відносинам системи стимулювання продуктивної та ефективної праці на основі забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності та інноваційності виробничих процесів, які у свою чергу, залежать від креативності та підготовленості персоналу.

Важливим складовим елементом управління персоналом підприємства є вибір оптимальної системи колективного та індивідуального розвитку, що дасть змогу збалансувати міру витрат праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету діяльності підприємства. Сюди слід віднести заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також систему винагород за продуктивну працю. Удосконалення своєї роботи і відповідно збільшення обсягу робіт – є прямим зобов'язанням кваліфікованого працівника. Все це й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники та показники фінансового стану ТОВ «Житлорембудсервіс»;
- дослідити систему управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності

управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У вирішенні поставлених завдань була використана система сучасних загальнонаукових методів: системного аналізу, статистичного, порівняльного аналізу, графічний метод, метод економіко-математичного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені автором у роботі, можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та прикладних розробок у практиці діяльності ТОВ «Житлорембудсервіс».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві

Управління кар'єрним розвитком персоналу виступає одним із ключових елементів загальної системи управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є робота з кадровим резервом керівників і фахівців, яка забезпечує безперервність управлінських функцій і гарантує заміщення вакантних посад висококваліфікованими співробітниками. Особливість роботи з резервом полягає в її комплексності та системності: вона включає прогнозування, підготовку, оцінку та просування працівників у межах організаційної структури, що дозволяє уникнути випадкових і стихійних підвищень по службі.

Процес формування кадрового резерву повинен базуватися на середньо- та довгострокових стратегічних цілях підприємства, адже ефективне просування працівників тісно пов'язане із концепцією розвитку організації та її підприємницькою політикою [24]. При цьому кар'єрне зростання визначається не лише індивідуальними характеристиками співробітника – освітою, кваліфікацією, мотивацією, професійними досягненнями – а й об'єктивними параметрами організаційної структури та можливостями підприємства:

Вища точка кар'єри – визначення максимального рівня управлінської позиції, яку працівник може займати в межах підприємства.

Довжина кар'єри – кількість посадових рівнів, які працівник проходить від початкової позиції до вершини кар'єрної траєкторії.

Показник рівня позиції – співвідношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників на поточному рівні.

Показник потенційної мобільності – відношення кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до чисельності персоналу на поточному рівні за певний період часу.

Кадровий резерв визначається як цілеспрямовано сформована група керівників і спеціалістів, які відповідають вимогам посад певного рангу та пройшли систематичну кваліфікаційну підготовку і відбір [25].

Типологія кадрового резерву за функціональним призначенням:

Резерв розвитку – включає працівників, які готуються до роботи у нових напрямках діяльності, наприклад, при диверсифікації виробництва або розробці інноваційних продуктів. Ці співробітники можуть обирати професійну або керівну траєкторію розвитку.

Резерв функціонування – формують для забезпечення стабільної роботи підприємства на існуючих напрямках. Основний фокус – керівна кар'єра.

За термінами готовності до призначення:

Група А – кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади у поточний момент.

Група В – кандидати, висунення яких планується протягом найближчих 1–3 років.

Принципи формування кадрового резерву Актуальність резерву – формування списків повинно враховувати реальні потреби підприємства у заміщенні посад.

Відповідність кандидата посаді – співробітники підбираються з урахуванням кваліфікаційних вимог та функціональних завдань конкретної посади.

Перспективність кандидата – оцінюється професійний ріст, освітній рівень, стаж роботи, динаміка кар'єри та стан здоров'я.

Джерела формування резерву на керівні посади включають: керівників апарату та дочірніх підприємств, провідних спеціалістів, молодих фахівців із позитивними результатами стажування та випускників освітніх закладів з відповідною кваліфікацією. Перший рівень резерву формують заступники керівників, а основну базу становлять менеджери різних рівнів.

Етапи роботи з кадровим резервом Прогнозування змін структури апарату та вдосконалення системи просування.

Оцінка забезпеченості резервом ключових посад та визначення потреби у кандидатах.

Формування списків кандидатів, підбір та оцінка потенційних резервістів з урахуванням специфіки підрозділів та організаційної культури.

Визначення оптимальної чисельності резерву, прогнозування вибуття та планування заміщень.

Методи формування та оцінки резерву Системний підхід передбачає використання багатьох методів:

Аналіз документів – атестаційних матеріалів, звітів, характеристик, автобіографій.

Інтерв'ю та спостереження – оцінка поведінки працівників у різних ситуаціях.

Оцінка результатів діяльності – продуктивність, виконання завдань керованих підрозділів.

Метод групування працівників – порівняння професійних і особистісних якостей із вимогами посад.

Фактори, що враховуються при формуванні резерву: кваліфікація, досвід, професійні й особистісні характеристики, мотивація, потенціал керівництва, здатність до навчання та адаптації.

Підготовка резерву Підготовка кандидатів передбачає індивідуальні та групові програми: стажування на підприємстві та за його межами, навчання у школах молодих спеціалістів і школах керівників, тематичні курси без

відриву чи з частковим відривом від виробництва, участь у комісіях, конференціях, семінарах та науково-технічних нарадах.

Особливої уваги заслуговують сучасні підходи до просування та мотивації персоналу, зокрема горизонтальне переміщення, що поєднує досвід старших кадрів із енергією молодих, та системи стимулювання на зразок венчурного підходу в американських компаніях, коли просування працівника і рівень його винагороди прямо залежать від результатів спільного проекту.

Таким чином, формування кадрового резерву – це системний, багатоетапний процес, який забезпечує заміщення ключових посад підготовленими та перспективними співробітниками, створює умови для стабільного функціонування та розвитку підприємства, а також дозволяє інтегрувати сучасні технології планування кар'єри як важливий елемент управління персоналом.

## 1.2 Оплата праці та її роль у системі управління персоналом підприємства

Заробітна плата є однією з ключових економічних категорій, що виникла на певному етапі розвитку суспільства, коли формувалося товарне виробництво і з'явився промисловий капітал. На цьому історичному етапі соціальної еволюції виникли нові відносини між найманими працівниками та підприємцями. Найманий працівник, на відміну від раба чи ремісника, володів особистою працездатністю, але не мав у власності засобів виробництва, тоді як підприємець, будучи власником капіталу та знарядь праці, не володів працівниками, а використовував їхню робочу силу на умовах найму. Поєднання робочої сили з капіталом у виробничому процесі дозволяло створювати суспільно необхідний продукт і отримувати прибуток. При цьому працівник отримував за свою працю грошову компенсацію у вигляді заробітної плати [29].

З точки зору теорії П. Шлендера, робоча сила характеризується двома властивостями: корисністю та ціною. Корисність робочої сили полягає у її здатності переносити на продукт вартість спожитих матеріалів і послуг та створювати додаткову вартість, що забезпечує не лише власне відтворення працівника, а й прибуток підприємця, сприяючи розвитку виробництва продукції, затребуваної на ринку [29]. Ціна робочої сили визначає грошову компенсацію, яку працівник отримує за використання своєї праці підприємцем, і формується на основі витрат на засоби існування працівника та його сім'ї. Рівень ціни робочої сили залежить від історично сформованого рівня життя, культурних та природних умов, ринкової кон'юнктури, а також від боротьби працівників за свої права. В історичній перспективі спостерігається тенденція до поступового зростання ціни робочої сили під впливом цих факторів.

Взаємодія працівника та роботодавця має два рівні: ринковий і внутрішньопідприємницький. На рівні підприємства робоча сила споживається через систему нормування праці та застосування різних систем оплати, які встановлюють прямий зв'язок між обсягом роботи та розміром заробітної плати. З розвитком суспільства та економічних відносин поняття «ціна робочої сили» та «заробітна плата» еволюціонувало. Сучасна заробітна плата є формою ціни робочої сили в період її функціональної активності та споживання в процесі виробництва продукції або надання послуг (рисунок 1.1).

Функції заробітної плати Відтворювальна функція – забезпечує відновлення працездатності працівника, його життєвих потреб і потреб сім'ї.

Стимулююча функція – мотивує працівника до підвищення ефективності праці, продуктивності та якості виконуваних завдань.

Регулююча функція – дозволяє підприємству оптимізувати витрати на робочу силу і забезпечує економічну ефективність виробництва.

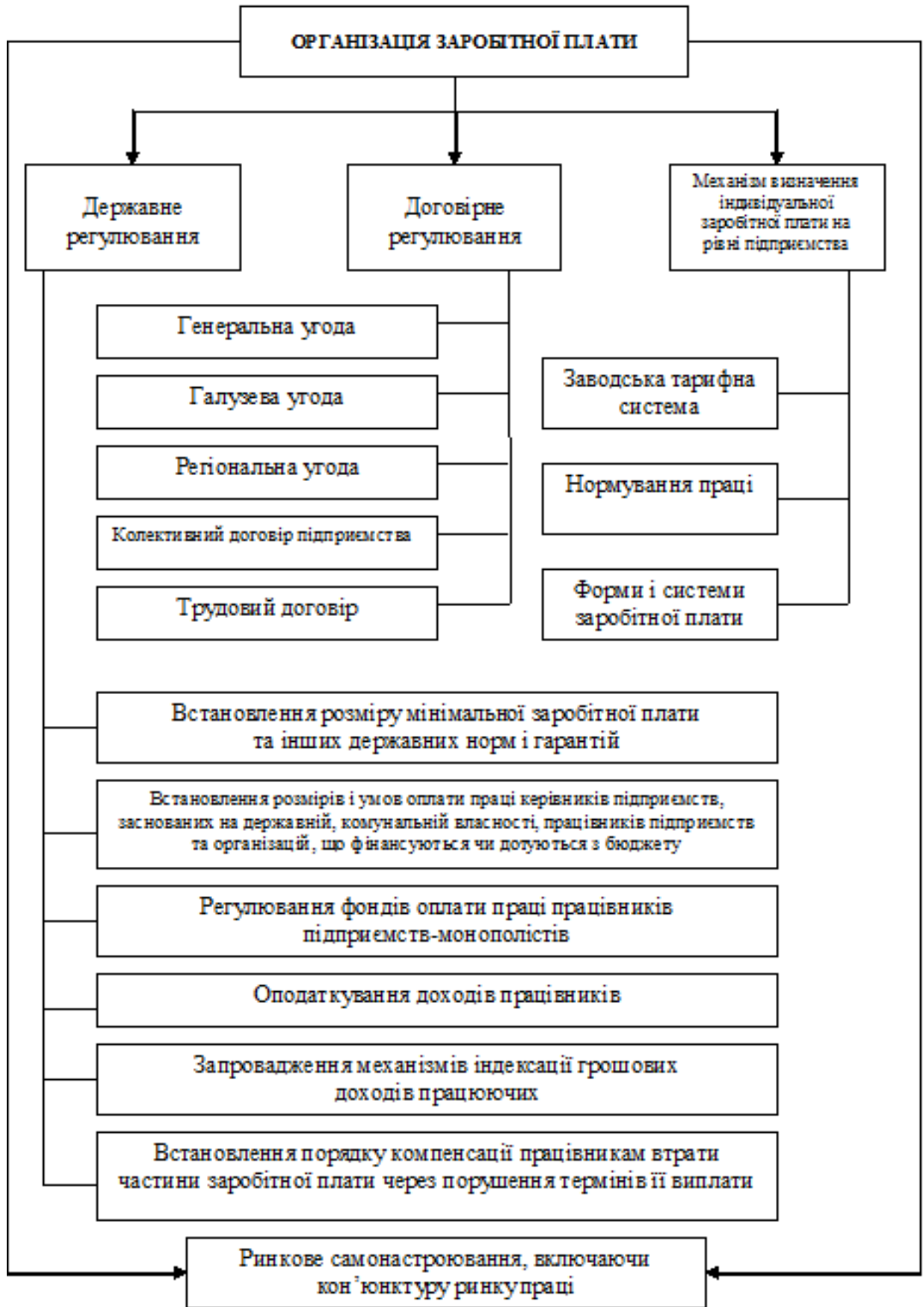


Рисунок 1.1 - Організація заробітної праці за умов ринкової економіки

Для працівника заробітна плата виступає як дохід, що заохочує до підвищення продуктивності, професійного розвитку та більш активного виконання трудових обов'язків. Для підприємця вона є витратною складовою виробництва, яку прагнуть мінімізувати через оптимізацію організації праці, вдосконалення технологій, нормування та контроль робочого часу.

Організація та структурування заробітної плати. Заробітна плата у сучасному підприємстві формується як результат взаємодії ринкових, державних та договірних механізмів. До її організації входять:

Ринковий механізм – відображає попит і пропозицію на ринку праці, кон'юнктурні коливання та конкуренцію за кваліфіковані кадри.

Державне регулювання – включає встановлення мінімальної заробітної плати, законодавче нормування та контроль дотримання трудових стандартів.

Договірне регулювання – укладання колективних, галузевих, регіональних угод та індивідуальних трудових контрактів, які визначають розмір і структуру заробітної плати на підприємстві [15].

Важливим аспектом є поєднання інтересів працівника і підприємства: працівник зацікавлений у справедливому та конкурентоспроможному доході, а підприємство – у високій продуктивності та ефективності використання робочої сили. У сучасних умовах спостерігається тенденція до зростання матеріальних витрат на підприємстві, при цьому частка заробітної плати у собівартості продукції часто формується залишковим методом [27]. Це зумовлює необхідність розробки системи оплати праці, яка базується на трьох ключових принципах:

Конкурентоспроможність – заробітна плата повинна забезпечувати залучення і утримання висококваліфікованих кадрів.

Фінансова збалансованість підприємства – витрати на оплату праці не повинні негативно впливати на економічні показники підприємства.

Справедливий розподіл заробітку – заробітна плата має відповідати обсягу і якості виконаної роботи.

Принципи політики оплати праці Індивідуалізація заробітної плати – кожен працівник отримує компенсацію відповідно до власної продуктивності та внеску у виробничі результати.

Простота нарахування – працівник має чітко розуміти, за що він отримує заробітну плату, що підвищує її стимулюючу функцію [18].

Структура заробітної плати Заробітна плата складається з постійної (гарантованої) та змінної частин. Постійна частина встановлюється відповідно до посади та трудового контракту і не залежить від коливань виробничого процесу. Змінна частина включає премії, надбавки, компенсації та інші форми винагороди, що стимулюють підвищення продуктивності, якості роботи та ініціативності працівника (рисунок 1.2).

Особливої уваги заслуговують доплати та премії, які не є обов'язковими і залежать від індивідуальних характеристик працівника, його результатів праці та колективного внеску в досягнення виробничих цілей [5].

Таким чином, заробітна плата в умовах ринкової економіки є багатофункціональним інструментом управління персоналом. Вона забезпечує економічну підтримку працівників, стимулює ефективність праці та служить основою кадрової політики підприємства. Сучасна система оплати праці повинна постійно вдосконалюватися з урахуванням змін у складі персоналу, підвищення кваліфікації працівників та економічної ситуації.

У сучасних умовах ринкової економіки традиційна заробітна плата вже не є єдиним механізмом мотивації працівників. Підвищення ефективності роботи персоналу потребує застосування комплексних систем матеріальної та нематеріальної мотивації, що дозволяють враховувати індивідуальні та колективні результати діяльності працівників, а також стратегічні цілі підприємства.

Сучасні системи оплати праці поділяються на декілька основних типів, що відображають різні підходи до стимулювання персоналу (рисунок 1.3).



Рисунок 1.2 – Види мотивації персоналу

Традиційна тарифна система – базується на встановленні посадових окладів та тарифних ставок, залежних від категорії посади, кваліфікації працівника та складності виконуваних завдань. Ця система забезпечує стабільність доходу, однак менш ефективна для стимулювання інновацій та підвищення продуктивності.

Сучасна система мотивації та оплати праці персоналу підприємства формується як багаторівнева модель, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Її базовим елементом є фіксована (гарантована) заробітна плата, яка забезпечує соціальну стабільність працівника та покриває відтворювальну функцію оплати праці.

Другий рівень системи представлений змінною частиною оплати, що включає премії, бонуси, надбавки та доплати, розмір яких залежить від

індивідуальних і колективних результатів діяльності, зокрема від виконання ключових показників ефективності (KPI), досягнення планових обсягів виробництва, якості продукції та фінансових результатів підприємства.

Важливим складником є довгострокові стимули, зокрема участь працівників у прибутках підприємства, програмах лояльності, корпоративному навчанні та кар'єрному зростанні, що орієнтовані на утримання персоналу та підвищення його залученості.

Нематеріальна мотивація охоплює професійний розвиток, визнання досягнень, корпоративну культуру, гнучкі форми зайнятості та соціальні гарантії, які формують внутрішню зацікавленість працівників у результатах праці та сприяють зростанню їх трудового потенціалу.

Таким чином, сучасна система мотивації та оплати праці виступає комплексним інструментом управління персоналом, який забезпечує баланс інтересів працівника і роботодавця, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Системи оплати праці за результатами роботи (Performance-Based Pay) – включають премії, бонуси та надбавки, що залежать від досягнення конкретних індивідуальних чи групових цілей. До них належать:

Piece-rate (погодинно-відрядна) – оплата залежить від кількості виготовленої продукції або виконаних завдань;

KPI-бонуси – матеріальна винагорода, прив'язана до ключових показників ефективності працівника або підрозділу;

Profit-sharing – участь у прибутку підприємства пропорційно внеску працівника або підрозділу в досягнення фінансових результатів.

Гібридні системи – поєднують базову гарантовану оплату з індивідуальними та колективними бонусами. Вони дозволяють зберігати стабільний дохід працівника, водночас стимулюючи досягнення більш високих показників продуктивності та якості роботи.

Системи нематеріальної мотивації – включають заходи, що не пов’язані безпосередньо з грошовим винагородженням, але суттєво впливають на залученість персоналу:

- професійний розвиток та навчання;
- участь у проєктних командах, внутрішніх конкурсах та ініціативах;
- визнання заслуг і нагородження грамотами або символічними подарунками;
- гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості;
- кар’єрне зростання та просування по службі.

Для того, щоб система оплати праці та мотивації була ефективною, вона повинна відповідати наступним принципам:

Прозорість і зрозумілість – працівник повинен чітко розуміти, за які результати та як саме він отримує винагороду.

Справедливість і конкурентоспроможність – винагорода має відповідати внеску працівника та бути конкурентною на ринку праці.

Гнучкість – система повинна враховувати індивідуальні особливості працівників та специфіку підрозділів підприємства.

Зв’язок із стратегією підприємства – мотивація повинна стимулювати досягнення стратегічних цілей організації, підвищувати ефективність виробництва та інноваційність.

Комбінованість – поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів для формування комплексної мотивації, яка охоплює різні аспекти трудової діяльності.

Практичне застосування сучасних систем на підприємствах На практиці ефективні системи мотивації включають поєднання:

Фіксованої заробітної плати – базового доходу, що забезпечує соціальну стабільність працівника;

Премій і бонусів – залежно від індивідуальних, групових та фінансових результатів підприємства;

Кар'єрних стимулів – можливість просування по службі, участі у спеціальних навчальних програмах та проектах;

Нематеріальних заохочень – розвиток професійних навичок, участь у корпоративних заходах, гнучкий графік, визнання досягнень.

Сучасні системи мотивації та оплати праці дозволяють підприємству не лише підвищувати продуктивність і якість праці, а й формувати лояльність працівників, зменшувати плинність кадрів, стимулювати професійний розвиток та інноваційну активність.

Таким чином, інтеграція сучасних матеріальних і нематеріальних систем мотивації є важливим інструментом кадрової політики підприємства і сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпечуючи баланс інтересів працівників та роботодавця.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖИТЛОРЕМБУДСЕРВІС»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Етапи розвитку.

Товариство з обмеженою відповідальністю „Житлорембудсервіс” створено 28 березня 2008 року . В червні 2008 року підприємство прийняло участь в конкурсі з визначення підприємств для надання послуг з управління комунальним житловим фондом, оголошеним Управлінням житлово-комунального господарства Кременчуцького міськвиконкому. По підсумках конкурсу 19 червня 2008 року ТОВ «Житлорембудсервіс» визначено переможцем конкурсу з управління житловими будинками, які територіально розподілені за КГЖЕП «Автозаводське», КГЖЕП «Молодіжне», КГЖЕП «Центральне» (Автозаводський район міста Кременчука). З 1 липня 2008 року компанія приступила до виконання функцій з управління житловим фондом для забезпечення його якісного утримання, обслуговування, поточного ремонту, належного санітарного стану прибудинкових територій. В управління компанії передано 731 будинок загальною площею квартир 2252096,24 кв. м

Перелік послуг по обслуговуванню житлового фонду:

Керуюча компанія, згідно рішення МВК № 383 від 18.04.2008 року надає наступний перелік послуг, згідно договорів з мешканцями:

- прибирання прибудинкової території;
- технічне обслуговування внутрішньо будинкових систем тепло-, водопостачання, водовідведення і зливної каналізації;
- дератизація;
- дезінсекція;
- обслуговування димо-вентиляційних каналів;

— поточний ремонт конструктивних елементів, інженерних систем і технічних пристроїв будинків та елементів зовнішнього благоустрою, розташованих на прибудинковій території;

— підготовка житлових будинків до експлуатації в осінньо-зимовий період;

— очищення дворових туалетів та приямків;

— освітлення місць загального користування, підвалів, підкачування води.

Основні напрямки діяльності:

- Управління житлом та іншим нерухомим майном, яке знаходиться у співвласності

- Технічне та аварійне обслуговування житлового фонду

- Виконання комплексу послуг із забезпечення функціонування житлового та нежитлового нерухомого майна (поточне обслуговування та ремонт),

- Виконання робіт по улаштуванню водопровідних, каналізаційних мереж та санітарно-технічного устаткування

- Благоустрій прибудинкової території та прибирання сміття

Основні функції:

- Пооб'єктне ведення технічної документації (бази даних ) на будівлі;

Систематичне проведення технічного огляду житлового фонду та коригування бази даних, що відображають стан цього фонду , згідно з результатами оглядів;

- Планування і організація робіт з технічного обслуговування , санітарного утримання , поточного і капітального ремонтів житлового фонду;

- Організація конкурсного відбору підприємств різних форм власності для виконання робіт з поточного ремонту , санітарного та технічного обслуговування житлового фонду ;

- Укладання угод з наймачами , орендарями і власниками квартир та нежитлових приміщень та забезпечення їх обліку ;
- Укладання та коригування договорів (угод) на технічне обслуговування , санітарне утримання і поточний ремонт житлового фонду і інших договорів , що пов'язані з експлуатацією та ремонтом прийнятого в управління житлового фонду , та контроль за їх використанням ;
- Проведення систематичного контролю за виконанням робіт підрядними організаціями та оформлення актів щодо неякісного виконання робіт , невиконання гарантійних зобов'язань по ремонтних роботах ;
- Нарахування платежів та ведення розрахунків з наймачами , орендарями , власниками житлових і нежитлових приміщень за надані житлово-комунальні послуги ;
- Ведення та обробка бухгалтерської та іншої документації ;  
Проведення господарських операцій у відділеннях банків ;
- Забезпечення аварійно-диспетчерського обслуговування прийнятого в управління житлового фонду;
- Вживання заходів щодо відшкодування заборгованості за несвоєчасне внесення плати за надані житлово-комунальні послуги ;
- Представлення інтересів власника житлового фонду .

## 2.2 Аналіз діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства (за даними Clarity Project: [https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?\\_cf\\_chl\\_tk=J6m6y19QliS19jmPTC\\_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3\\_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwl9IGhY](https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?_cf_chl_tk=J6m6y19QliS19jmPTC_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwl9IGhY)) проведено в наступній послідовності: аналіз техніко-економічних показників підприємства; аналіз фінансового стану.

Перш за все проведемо аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Житлорембудсервіс» за 2021-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники ТОВ «Житлорембудсервіс» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	65	62	59	57
Дохід (тис грн)	108 640	133 093	130 641	132 788
Чистий прибуток (тис грн)	400	497	8 075	425
Активи (тис грн)	29 363	33 724	39 425	45 898
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	18	514	192	37
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	16 230	20 009	9 807	16 386
Власний капітал (тис грн)	13 133	13 715	29 618	29 512

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до скорочення чисельності персоналу. У 2021 році на підприємстві працювало 65 осіб, тоді як у 2024 році — лише 57 осіб, тобто загальне скорочення становило 8 працівників або близько 12,3 %.

Найбільш суттєве зменшення відбулося у 2021–2022 роках, що може бути пов'язано з оптимізацією організаційної структури, підвищенням автоматизації процесів або скороченням витрат на оплату праці. Подальше поступове зниження чисельності персоналу у 2023–2024 роках свідчить про продовження політики раціоналізації трудових ресурсів. Водночас така динаміка може нести потенційні ризики зниження виробничого та управлінського потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

Дохід підприємства у 2021–2024 роках демонструє загалом позитивну, але нестабільну динаміку. У 2021 році обсяг доходу становив 108 640 тис. грн, у 2022 році він зріс до 133 093 тис. грн, що відповідає приросту на 22,5 %. Такий значний ріст може бути результатом розширення ринків збуту, зростання цін або підвищення обсягів реалізації продукції (послуг).

У 2023 році зафіксовано незначне скорочення доходу до 130 641 тис. грн, що може свідчити про вплив несприятливих зовнішніх чинників або коливання попиту. У 2024 році дохід знову зріс до 132 788 тис. грн, однак темпи зростання залишилися помірними. Загалом за період дохід збільшився на 24 148 тис. грн, або понад 22 %, що свідчить про збереження достатнього рівня ділової активності підприємства.

Динаміка чистого прибутку є вкрай нерівномірною та нестабільною. У 2021–2022 роках прибуток зріс незначно — з 400 до 497 тис. грн, що свідчить про низьку рентабельність діяльності попри зростання доходів.

У 2023 році спостерігається різке зростання чистого прибутку до 8 075 тис. грн, що є аномальним порівняно з іншими роками. Такий результат може бути обумовлений разовими доходами, зменшенням витрат, реструктуризацією зобов'язань або іншими позареалізаційними чинниками.

У 2024 році чистий прибуток знову різко зменшився до 425 тис. грн, що свідчить про відсутність сталості фінансових результатів та високий рівень залежності прибутковості від ситуативних факторів. Така нестабільність негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та ускладнює стратегічне планування.

Загальна вартість активів демонструє стійку та позитивну тенденцію до зростання. У 2021 році активи становили 29 363 тис. грн, тоді як у 2024 році — вже 45 898 тис. грн, що відповідає приросту на 56,3 %.

Зростання активів свідчить про розширення майнового потенціалу підприємства, можливе інвестування у необоротні активи, модернізацію основних засобів або накопичення оборотних ресурсів. Така динаміка є позитивною з точки зору довгострокового розвитку, однак потребує оцінки ефективності використання активів у контексті прибутковості.

Показник грошових коштів характеризується значною мінливістю. У 2021 році обсяг коштів був критично низьким — лише 18 тис. грн, що свідчило про напружений стан ліквідності. У 2022 році спостерігається різке зростання до 514 тис. грн, що позитивно вплинуло на платоспроможність підприємства.

Однак у 2023 році обсяг грошових коштів скоротився до 192 тис. грн, а у 2024 році — до 37 тис. грн, що знову сигналізує про погіршення ліквідної позиції. Така нестабільність може бути пов'язана з неефективним управлінням грошовими потоками або високою залежністю від короткострокових зобов'язань.

Поточні зобов'язання мають коливальну динаміку. У 2021–2022 роках вони зросли з 16 230 до 20 009 тис. грн, що свідчить про підвищення боргового навантаження. У 2023 році відбулося різке скорочення до 9 807 тис. грн, що є позитивним сигналом щодо платіжної дисципліни та фінансової стабілізації.

Проте у 2024 році поточні зобов'язання знову зросли до 16 386 тис. грн, що може вказувати на відновлення залежності від короткострокових джерел фінансування.

Власний капітал підприємства зростав нерівномірно. У 2021–2022 роках його обсяг збільшився незначно — з 13 133 до 13 715 тис. грн. У 2023 році відбулося різке зростання власного капіталу до 29 618 тис. грн, що узгоджується зі стрибком чистого прибутку.

У 2024 році власний капітал практично не змінився і становив 29 512 тис. грн, що може свідчити про відсутність суттєвого приросту фінансових результатів або про розподіл прибутку.

У цілому діяльність підприємства у 2021–2024 роках характеризується зростанням масштабів діяльності та активів, однак при цьому спостерігається нестабільність фінансових результатів і ліквідності. Скорочення персоналу на тлі зростання доходів може свідчити про підвищення продуктивності праці, проте потребує обґрунтування з позицій кадрової безпеки.

Особливу увагу слід звернути на високу волатильність чистого прибутку та грошових коштів, що підвищує фінансові ризики. Незважаючи на зростання власного капіталу та активів, підприємству доцільно зосередитися на стабілізації операційної ефективності, покращенні управління грошовими потоками та зниженні залежності від поточних зобов'язань

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансового стану ТОВ «Житлорембудсервіс» за 2020-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.60	1.53	3.74	2.70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.00	0.03	0.02	0.00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.56	1.43	3.55	2.59
Коефіцієнт автономії	0.45	0.41	0.75	0.64
Рентабельність активів (ROA)	0.01	0.01	0.20	0.01
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.03	0.04	0.37	0.01
Чиста маржа	0.00	0.00	0.06	0.00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	3.91	4.44	10.62	17.80
Коефіцієнт заборгованості	0.55	0.59	0.25	0.36

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства у 2021–2024 роках. Фінансові коефіцієнти є важливим інструментом оцінювання результативності операційної діяльності підприємства, його платоспроможності, фінансової незалежності та ефективності використання ресурсів. У даному підрозділі здійснено детальний аналіз динаміки показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства за період 2021–2024 років.

Аналіз коефіцієнта поточної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 1,60, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. У 2022 році показник дещо знизився до 1,53, що може бути наслідком зростання короткострокових зобов'язань або уповільнення оборотності оборотних активів.

У 2023 році спостерігалось різке зростання коефіцієнта до 3,74, що значно перевищує нормативне значення. Така динаміка може свідчити як про підвищення платоспроможності підприємства, так і про нераціональне нагромадження оборотних активів. У 2024 році показник зменшився до 2,70, що все ще характеризує високий рівень ліквідності, проте вказує на певну нормалізацію структури активів.

Загалом підприємство у досліджуваному періоді зберігало достатній запас платоспроможності, хоча надмірно високі значення у 2023–2024 роках можуть свідчити про зниження ефективності використання оборотних ресурсів.

Аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році дорівнював 0,00, що вказує на відсутність грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення поточних зобов'язань. У 2022 році показник зріс до 0,03, а у 2023 році дещо знизився до 0,02, що свідчить про незначне покращення миттєвої ліквідності, проте значення залишаються нижчими за нормативні.

У 2024 році коефіцієнт знову дорівнював 0,00, що вказує на критично низький рівень грошової ліквідності. Така ситуація підвищує ризики

затримок у виконанні поточних фінансових зобов'язань та свідчить про потребу вдосконалення управління грошовими потоками.

Аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році становив 1,56, у 2022 році — 1,43, що свідчить про достатню спроможність підприємства погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів.

У 2023 році показник різко зріс до 3,55, що, аналогічно до коефіцієнта поточної ліквідності, може свідчити про надмірну концентрацію дебіторської заборгованості або грошових активів. У 2024 році значення зменшилося до 2,59, що характеризує стабільно високий рівень швидкої ліквідності.

Загалом підприємство має достатній рівень короткострокової платоспроможності, проте потребує оптимізації структури оборотних активів.

Аналіз коефіцієнта автономії. Коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,45, що свідчить про помірний рівень фінансової незалежності. У 2022 році показник знизився до 0,41, що вказує на зростання залежності від позикових джерел фінансування.

У 2023 році коефіцієнт автономії різко зріс до 0,75, що свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості підприємства. У 2024 році показник дещо знизився до 0,64, проте залишився на високому рівні, що забезпечує достатній запас фінансової незалежності.

Аналіз рентабельності активів (ROA). Рентабельність активів у 2021–2022 роках перебувала на низькому рівні — 0,01, що свідчить про низьку ефективність використання активів. У 2023 році показник різко зріс до 0,20, що є ознакою значного підвищення результативності господарської діяльності.

У 2024 році ROA знову знизився до 0,01, що вказує на нестійкий характер прибутковості та залежність фінансових результатів від окремих факторів, зокрема витратної політики або разових доходів.

Аналіз рентабельності власного капіталу (ROE). У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 0,03, у 2022 році — 0,04, що свідчить про помірний рівень дохідності вкладеного капіталу. У 2023 році показник різко зріс до 0,37, що характеризує високий рівень ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Проте у 2024 році ROE знизився до 0,01, що вказує на відсутність стабільної тенденції зростання прибутковості та необхідність удосконалення управління капіталом.

Аналіз чистої маржі. Чиста маржа у 2021–2022 роках перебувала на нульовому рівні, що свідчить про мінімальний фінансовий результат діяльності. У 2023 році показник зріс до 0,06, що є позитивною тенденцією та відображає підвищення ефективності операційної діяльності.

У 2024 році чиста маржа знову знизилася до 0,00, що свідчить про нестабільність прибутковості реалізації та високу чутливість підприємства до змін витрат і доходів.

Аналіз коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом. Коефіцієнт у 2021 році становив 3,91, у 2022 році — 4,44, що свідчить про повне та навіть надмірне покриття необоротних активів власним капіталом. У 2023 році показник зріс до 10,62, а у 2024 році — до 17,80, що характеризує високий рівень фінансової стійкості та наявність значного запасу власних ресурсів.

Аналіз коефіцієнта заборгованості. Коефіцієнт заборгованості у 2021 році становив 0,55, у 2022 році — 0,59, що свідчить про підвищене боргове навантаження. У 2023 році показник знизився до 0,25, що є позитивною тенденцією та свідчить про зменшення залежності від залученого капіталу. У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,36, що все ж залишається в межах фінансово безпечних значень.

За результатами аналізу фінансових коефіцієнтів за 2021–2024 роки встановлено, що підприємство характеризується достатнім рівнем поточної та швидкої ліквідності, проте має критично низькі показники абсолютної

ліквідності. Фінансова стійкість у 2023–2024 роках суттєво покращилася, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії та зниженням боргового навантаження.

Водночас показники рентабельності мають нестабільний характер, що вказує на залежність фінансових результатів від окремих чинників та відсутність сталого зростання прибутковості. Це обумовлює необхідність удосконалення операційного управління, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання активів і власного капіталу.

Для проведення стратегічного аналізу підприємства ТОВ «Житлорембудсервіс» використаємо інструментарій SWOT-аналізу.

Основне призначення SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) - переваги підприємства;
- слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки підприємства;
- можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього середовища використання яких створить переваги підприємства на ринку;
- загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку.

Розглянемо загальний перелік сильних та слабких сторін в діяльності підприємства КП «Коменергосервіс», виявлених на підставі аналізу внутрішнього середовища, які наведено у табл. 2.3. Проведений SWOT – аналіз дає змогу визначити, що для ТОВ «Житлорембудсервіс» слабкими сторонами, здебільшого, є незмога оновити до вищих категорій своє устаткування та недоліки у формуванні та впровадженні політики збуту, проте є й сприятливі ринкові можливості, такі як: наявність великого досвіду, як в керівного складу, так і в працівників, також гарна репутація підприємства на внутрішньому ринку, підприємство має досить широкий асортимент продукції, наявність власних сил до розширення лінії продукції, до виходу на нові ринки тощо. Тобто, діяльність підприємства є стійкою,

проте через відкриття додаткових можливостей, пов'язаних із полегшенням виходу на зовнішні ринки через геополітичні чинники, що присутні у розвитку української економіки, а також із державною підтримкою агропромислового комплексу, можна стверджувати, що ресурси підприємства ТОВ «Житлорембудсервіс» використовуються не у повному обсязі.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз підприємства

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Наявність досвіду на ринку та співпраця з органами місцевого самоврядування.</p> <p>Сформована інфраструктура: власна техніка, персонал, технічне забезпечення.</p> <p>Регулярний обсяг замовлень за рахунок договорів на обслуговування житлового фонду.</p> <p>Кваліфіковані фахівці, здатні виконувати як ремонтні, так і будівельні роботи.</p> <p>Локальна впізнаваність та довіра з боку населення.</p>	<p>Застаріле обладнання, відсутність модернізації технічної бази.</p> <p>Низька операційна ефективність через бюрократичні процеси та ручне управління.</p> <p>Недостатня цифровізація (відсутність CRM, слабка онлайн-присутність).</p> <p>Фінансова залежність від бюджетних коштів та затримок у платежах.</p> <p>Низька якість обслуговування — скарги мешканців на повільне реагування.</p>
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
<p>Участь у державних і муніципальних програмах: енергоефективність, ремонт будинків, утеплення фасадів.</p> <p>Співпраця з ОСББ, надання нових сервісів (прибирання, охорона, IT-моніторинг).</p> <p>Модернізація послуг — запровадження мобільних додатків для мешканців, онлайн-заявок.</p> <p>Партнерства з будівельними фірмами для розширення спектру робіт.</p> <p>Впровадження ESG-практик (екологічність, прозорість, звітність).</p>	<p>Конкуренція з боку приватних компаній, які пропонують вищу якість та швидкість.</p> <p>Зміни у регуляторній базі, що можуть ускладнити доступ до державного фінансування.</p> <p>Негативна репутація галузі через корупційні скандали й низьку прозорість.</p> <p>Зменшення фінансування ЖКГ у бюджетах ОТГ.</p> <p>Активність громадськості, що посилює контроль та тиск на якість обслуговування.</p>

### 2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Спеціальні нормативні документи, у яких би визначався порядок та політика підприємства щодо навчання персоналу та проведення різних заходів з його розвитку, на підприємстві відсутні. Однак, фактично такі заходи проводяться. Витрати на персонал із зазначенням тих, які витрачаються на заходи з його розвитку наведено у табл. 2.4.

З табл. 2.4 видно, що особлива увага на підприємстві приділяється підвищенню кваліфікації працівників, перепідготовці та іншим формам навчання. Отже, на підприємстві загалом заплановані витрати на навчання. Динаміка витрат на навчання також має тенденцію до збільшення.

У структурі витрат передбачені витрати на оплачувані лікарняні листи. Збільшення витрат з оплати лікарняних листів свідчить про те, що збільшується число хворіючих працівників, отже, необхідно звернути увагу на даний факт і виявити причини, що впливають на стан здоров'я працівників.

Таблиця 2.4 - Витрати ТОВ «Житлорембудсервіс» на заходи з розвитку персоналу

Вид витрат	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Витрати на навчання (грн)	498 857	647 951	149 094
матеріальні	224485,65	291577,95	67092,3
оплата праці тренерів з нарахуваннями	199542,8	259180,4	59637,6
інші	74 829	97 193	22 364
Витрати на фінансування соціальних програм (тис.грн)	1 057	1 126	69
Витрати на допомогу у зв'язку зі станом здоров'я (грн )	310 784	417 641	106 857

На підприємстві для робітників цеху «Лаки та смоли» основна заробітна плата встановлена виходячи з часових тарифних ставок, тарифних коефіцієнтів по розрядах (табл. 2.5). При визначенні розмірів тарифних ставок підприємство додержується міжрозрядних тарифних коефіцієнтів:

Таблиця 2.6 – Розміри тарифних ставок працівників

Розряди	I	II	III	IV	V	VI
Розмір коефіцієнта	1.0	1.08	1.2	1.35	1.59	1.80

Фонд оплати праці має наступні складові частини:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати:
  - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів;
  - премії та винагороди, що містять систематичний характер.
- оплата (компенсація) основної та додаткової відпусток.

На підприємстві діє погодинна система оплати праці.

Графічна інтерпретація структури працівників підприємства представлена на рисунку 2.2.

Структура заробітної плати робітників має наступний вигляд:

- 1) основна заробітна плата;
- 2) премія – від 20% до 40%;
- 3) доплата за шкідливість – 12%;

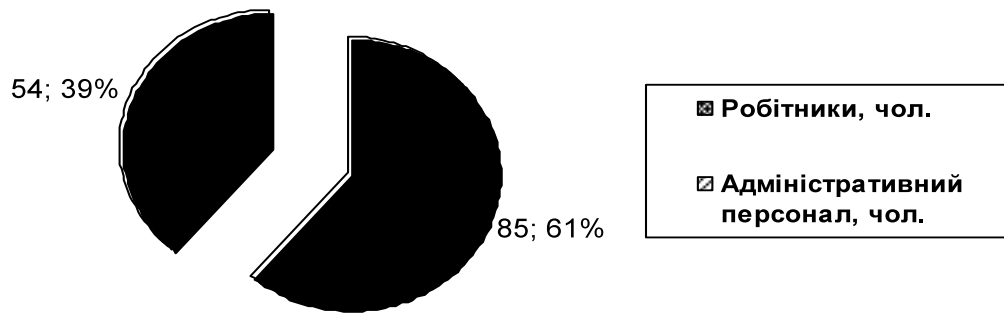


Рисунок 2.2 - Діаграма розподілу середньоспискової кількості працюючих ТОВ «Житлорембудсервіс»

При цьому, необхідно відмітити, що випадки зниження преміального фонду на підприємстві надзвичайно рідкісні. Зниження або відміна премії відбувається тільки в разі грубого порушення трудової дисципліни, і в результаті багато працівників підприємства сприймають отримання місячної премії як належне. Доплата за шкідливість, звісно, виплачується постійно. Неповне виконання заробітною платою своїх функцій, насамперед стимулюючої, вказує на необхідність перегляду тарифних ставок і всієї системи оплати праці на підприємстві. Проведемо аналіз системи преміювання та стимулювання персоналу.

Згідно Колективного договору, що діє на заводі, встановлені наступні доплати та надбавки до тарифних ставок і окладів за:

1) суміщення професій, розширення зон обслуговування або збільшення обсягу роботи – доплати одному робітнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами зміщуваних робітників;

2) виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника – до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника;

3) роботу в важких і особливо шкідливих умовах праці від 8-12% тарифної ставки (посадового окладу), особливо важких і особливо шкідливих – до 24%;

4) роботу в нічний час – 20% годинної тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в цей час;

5) керівництво бригадою до 10 чоловік – у розмірі 30% від тарифної ставки бригадира, більше 10 чоловік – 35%;

6) високу професійну майстерність – для робітників III розряду – 10%, IV – 20%, V – 25%, VI – 30%;

7) виконання особливо важких робіт на строк їх виконання – до 100% тарифної ставки (окладу);

8) класність водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів 2-го класу – 15%, водіям 1-го класу – 25% встановленої тарифної ставки за відпрацьований в якості водія час;

9) ненормований робочий день – водіям автомобілів в розмірі до 25% встановленої місячної тарифної ставки.

З метою матеріального заохочення застосовують такі системи преміювання:

- 1) за основні результати виробничої діяльності;
- 2) за виконання особливо важливих завдань.

Проаналізувавши вищеперелічені доплати на надбавки можна стверджувати, що вони носять загальний, навіть декларативний характер. Ці доплати не підігнані під конкретне виробництво і тим самим вони не виконують свою функцію стимулювання працівників належним чином. З одного боку, через відсутність чітких формулювань (наприклад, ніяк не прописано, що саме на підприємстві класифікується як «особливо важкі роботи») робітники не мають розгорнутого уявлення про те, що і як їм потрібно покращувати в своїй роботі, щоб отримати надбавку до заробітної плати. А з другого боку, як вже було сказано, премії та надбавки на

підприємстві носять постійний характер і сприймаються, переважно, як частина заробітної плати.

Можна зробити висновок, що працівники підприємства поряд з фіксованою заробітною платою у формі окладу отримують ще й фіксовані розміри премій, які в основній своїй масі не залежать безпосередньо з виробничою діяльністю і об'ємом виробленої продукції. В результаті можна заключити, що мотивація до праці через встановлення незмінних нормативів преміювання неефективна, тому що не носить стимулюючого характеру. У цьому випадку працівник сприймає чергову премію не як результат його особистої участі і зростання продуктивності, а як належне.

Таким чином, фонд оплати праці на підприємстві ТОВ «Житлорембудсервіс» формується на 90% за рахунок собівартості і лише на 10% за рахунок прибутку. При чому більша частина від коштів, що виділяється за рахунок прибутку йде не премії адміністративного персоналу. Тобто робітники, ті люди, які безпосередньо виготовляють той чи інший продукт ніяким чином не зацікавлені ні в покращенні його якісних характеристик, ні в зниженні його собівартості. Це пояснюється недостатнім стимулюванням працівників промислових виробництв.

З позицій процесного підходу, найбільшою мірою відповідного завданню формування системи розвитку персоналу через управління витратами на персонал, сукупна величина витрат на персонал може бути виражена формулою:

$$B^{пер} = \sum B_{пер.упр.} = B_{найм} + B_{адап} + B_{упр} + B_{розв} + B_{виє} + B_{дон} \quad (2.1)$$

де  $B_{пер}$  - сукупні витрати на персонал;

$B_{пер.упр.}$  - витрати на персонал в розрізі стадій процесу управління персоналом;

$B_{найм}$  - витрати на відбір і найм персоналу;

$B_{адап}$  - витрати на адаптацію персоналу;

$V_{\text{утр}}$  - витрати на утримання персоналу;

$V_{\text{розв}}$  - витрати на розвиток персоналу;

$V_{\text{вив}}$  - витрати на вивільнення персоналу;

$V_{\text{доп}}$  - допоміжні витрати на персонал.

Процесна модель витрат на персонал може бути застосована для планування, аналізу та розробки рекомендацій щодо формування системи управління витратами на персонал. Завдання підвищення ефективності витрат на персонал вимагає комплексного, цілеспрямованого впливу на всі підсистеми управління персоналом, обумовленого цілями і завданнями, що стоять перед підприємством в цілому. Тому система показників ефективності витрат на персонал має розроблятися індивідуально для кожного підприємства і відображати найбільш значущі параметри, що залежать від рівня розвитку і якості людського потенціалу підприємства. Як раніше зазначалося, розвиток персоналу підприємства може відбуватися за рахунок прямих методів та опосередкованих. До прямих методів відноситься організація процесу навчання, а до опосередкованих - додаткове стимулювання розвитку працівників на їх власний розсуд через надання додаткових премій та заохочень.

Виконаний у першому розділі аналіз літератури показав, що діючі сьогодні положення з оплати праці передбачають преміювання працівників за досягнення конкретних виробничих показників, які дуже часто по суті входять до безпосередніх обов'язків працівників. Удосконалення своєї роботи і відповідно збільшення обсягу робіт – є прямим зобов'язанням кваліфікованого працівника. Також, згідно з положеннями про оплату праці доходи кожного працівника визначаються особистим трудовим внеском з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства, регулюються податками і не обмежуються максимальними розмірами. Часто особистий внесок працівника оцінюється за допомогою коефіцієнту трудової участі. В умовах застосування традиційних форм оплати праці багато працівників упевнені, що в усякому випадку їм буде виплачена сформована на

підприємстві сума заробітної плати. Байдужість до результатів своєї праці обертається зниженням трудової, технологічної і виконавської дисципліни.

Сучасна система оплати праці має враховувати наступні положення:

- обсяг виконаної роботи вимірюється кількістю відпрацьованого часу;
- механізм нарахування заробітної плати відрізняється простотою і доступністю, працівник розуміє, що від нього очікують;
- між показниками преміювання та економічними результатами виробничо-господарської діяльності підприємства існує тісна залежність;
- видатки на оплату праці, премії, компенсації, соціальні виплати і гарантії покриваються за рахунок підприємства, не роблячи при цьому істотного впливу на його дохід (ціну товару);
- премія складає значну частину заробітної плати.

Вирішити вищеназвані проблеми може цілеспрямоване стимулювання праці. Тобто, стимулювати потрібно не загальні показники, як, наприклад, підвищення якості або вироблення більшої кількості продукції. Причому в даному випадку, сума доплати або премії або їх фактична виплата залишається цілком і повністю за підприємством. Особливо під час кризи може скластися така ситуація, коли робітник для того, щоб отримати більш високу заробітну платню, намагається працювати активніше і виробляє більше продукції, усвідомлюючи, що підприємство повинно виплатити надбавку. У той же час підприємство не може реалізувати повною мірою заплановану кількість продукції і разом з тим, воно змушено виплачувати працівнику додаткові кошти за ту кількість товару, яка йому на даний момент не потрібна.

Найбільш ефективним, на думку автора, є стимулювання конкретних показників виробничої діяльності, а точніше – тих показників, які вимагає від підприємства та його продукції ринок.

Заробітна плата повинна виконувати свою найважливішу стимулюючу функцію. За інших рівних умов стимулююча роль заробітної плати буде вища, якщо тарифна частина в оплаті праці буде грати головну роль.

Діючі на промислових підприємствах системи оплати праці одночасно передбачають преміювання за виконання великої кількості виробничих завдань. Така постановка ускладнює досягнення конкретних показників і цілей, що цікавлять власника підприємства. Досягнення тих чи інших показників повинно мати цілеспрямований характер. Система оплати з цілеспрямованим стимулюванням характеризується наступними особливостями:

1) тісним зв'язком (повною залежністю) рівня оплати праці працівника з фондом заробітної плати, що нараховується за колективними результатами виконання поставленого завдання;

2) присвоєнням кожному працівнику індивідуального (відносно постійного) розряду і тарифу, що характеризують його кваліфікаційний рівень за даними попередньої трудової діяльності;

3) присвоєнням кожному працівнику змінних коефіцієнтів творчої участі в поточних результатах трудової діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня стосовно виконаного завдання.

Розглянемо, яким чином кошти на додаткове преміювання надходять до фонду оплати праці. Прямі витрати на оплату праці включають заробітну плату та інші виплати робітникам, зайнятим безпосередньо у виконанні технологічних процесів вироблення хімічної продукції. До суми операційних витрат (ОВ) за елементом «Витрати на оплату праці» будемо включати заробітну плату (ЗП) за окладами і тарифами, премії та заохочення (ПЗ) та інші витрати (ІВ) на оплату праці [21]. Виходячи з цього положення

$$OB = ЗП + ПЗ + ІВ \quad (2.2)$$

При розрахунку виробничої собівартості продукції (*ВСП*) підприємства

$$ВСП = ПМВ + ОВ + ІПВ + ЗВВ, \quad (2.3)$$

де ПМВ – прямі матеріальні витрати;

ІПВ – інші прямі витрати;

ЗВВ – загальновиробничі витрати.

Визначимо елементи собівартості, на які може впливати система оплати праці. До складу витрат ПМВ включається вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу вироблюваної продукції, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. Технологічні та організаційні заходи можуть привести до зниження витрат сировини і матеріалів, підвищення їхньої якості, завдяки чому витрати, які розглядаються, можуть бути знижені (на величину  $\Delta ПМВ$ ).

Інші витрати (ІПВ) включають відрахування на соціальні заходи, амортизацію технологічних споруд, витрати на спецодяг та спецзасоби для хімічного виробництва. При зменшенні залишкових відходів, та повнішому використанні сировини може бути досягнуто скорочення витрат на величину  $\Delta ІПВ$ .

Проте витрати на оплату праці та, відповідно, відрахування на соціальні заходи, тобто на величину  $\Delta ЗПВ$  собівартість продукції буде підвищуватися.

Таким чином виробнича собівартість продукції за рахунок вище перелічених заходів виглядатиме таким чином:

$$\Delta ВСП = \Delta ПМВ + \Delta ІПВ - \Delta ПВВ \quad (2.4)$$

Частина отриманої економії витрат на виробництво продукції в сумі  $\Delta IOП = \rho(\Delta ВСП)$  може бути направлена на додаткове преміювання робітників за елементом IOП «Інші витрати на оплату праці». Ця частина визначається величиною  $\rho$  (у долях одиниці), яка дорівнює відношенню суми коштів на додаткове преміювання до отриманої економії коштів. Величина  $\rho$  може бути прийнята за досвідом роботи підприємства, або на підставі положення про преміювання робітників. При плануванні фонду оплати праці передбачають скорочення виробничої собівартості продукції і відносно цього скорочення планують суму інших витрат на оплату праці (додаткове преміювання). Фактичні витрати  $\Delta IOП$  корегують відповідно до фактичного скорочення витрат  $\Delta ВСП$ .

Додаткові заохочувальні кошти можуть бути утворені за рахунок того, що більш якісна продукція коштуватиме дорожче, а також те, що вона буде відповідати найсучаснішим вимогам ринку забезпечить її плановий збут. Тобто, зменшення витрат на промисловому підприємстві є результатом підвищення продуктивності праці, зниження витрат матеріалів, поліпшення експлуатації основних фондів і т.д. Тому одержуваний підприємством економічний ефект від повнішого використання мінеральної сировини необхідно встановлювати розрахунковим методом. При цьому в максимальному ступені приймаються планові і фактичні показники статистичної і бухгалтерської звітності.

У сучасних умовах виробничо-господарської діяльності система оплати праці робітників технологічного цеху заводу повинна бути побудована на наступних принципах:

- робітник виконує трудовий процес сумлінно, якісно, дотримуючись встановленої технології та організації;
- отримані результати роботи з вищезгаданого принципу не підлягають преміюванню;
- праця оплачується за погодинно-преміальною системою;

- преміювання передбачає досягнення показників, від яких залежить якісний рівень і обсяг виробництва, раціональне використання економічних ресурсів і сировини

У плані раціонального використання сировини промислових підприємств до підвищувальних факторів оцінки якості праці варто віднести:

- участь у впровадженні прогресивної техніки і технології;
- освоєння і застосування передових методів праці;
- організація стабільної ритмічної роботи;
- творче відношення до праці.

Наведені фактори в цілому виражають творчу участь робітника в трудовому процесі. Саме така участь, а не сумлінна, якісна підлягає преміюванню.

Розмір премії визначається коефіцієнтом творчого внеску, що залежить від відношення робітника до трудового процесу, у результаті якого він приймає раціональні технологічні, організаційні або економічні рішення, які не передбачені його тарифно-кваліфікаційним довідником (посадовою інструкцією) і поліпшують якісні показники продукції на виробництві. У такий спосіб пропонується преміювання не за об'єм вкладеної праці і отриманих результатів, а за об'єм творчих рішень, що якісно поліпшують результати праці. Досягнення результатів, обумовлених технічними характеристиками робочого устаткування, посадовими функціями робітника, не підлягає преміюванню. Пропонується преміювати всі ті результати праці, які робітник поліпшує у порівнянні з діючими нормативами на основі творчих рішень.

Шкала розмірів премій повинна передбачати пропорційне чи прогресивне зростання розмірів премій у залежності від рівня зміни (росту) показника преміювання у порівнянні з плановим (проектним рівнем).

Таким чином, цілеспрямоване стимулювання робітників технологічних цехів для покращення якості продукції згідно вимогам, що встановлені на ринку, пропонується здійснювати:

1) за елементом «Прямі витрати на оплату праці» – за поліпшення показників якості продукції (в нашому випадку, наприклад, зниження частки смоли у бакелітовому лаку);

2) за елементом «Інші витрати на оплату праці» – за зниження видатків на процеси видобутку і переробки руди.

Розмір премії у фонді оплати праці за першим елементом встановлюється в порядку, прийнятому на підприємстві, або по нормативам. Його рекомендується приймати не більше 30% прямої заробітної плати.

Премії за другим елементом граничними розмірами у ФОП не обмежуються, а виплачуються в межах коштів, сформованих за рахунок зменшення собівартості виробленої продукції від зниження втрат і підвищення якості рудної сировини. Чим більше буде сума ΔЮП додаткового преміювання, тим більший розмір премії одержить кожен робітник. Тому він буде зацікавлений у виконанні і перевиконанні тих показників, що визначають більше раціональне використання сировини.

Премія за поліпшення якісних показників продукції встановлюється в наступному порядку. Спочатку сумарну премію по цеху розподіляють між технологічними лініями. При цьому враховують важливість і обсяги виконуваних ними виробничих завдань. Потім, виходячи із зазначених вище принципів побудови системи оплати, визначають показники (виробничі завдання), які підлягають преміюванню: окремі показники поєднують за напрямками оцінки результатів виробництва (цілям), інші – скорочують. Суму преміювання, що є в розпорядженні лінії, розподіляють між усіма напрямками роботи на технологічних лініях. Розподіл роблять або на основі наявного досвіду, або експертним шляхом, з огляду на важливість і складність виконання виробничих показників. Таким чином, сума коштів, призначених для стимулювання робітників буде дорівнювати частині сумарної премії, яка виділена лінії. Нарешті, отриману премію, розподіляють між робітниками, приймаючи до уваги їхню участь у виконанні того чи іншого завдання. Переваги в оплаті праці повинні мати ті робітники, від яких

залежить технічний рівень виробництва, якісні показники, раціональне використання економічних ресурсів.

Відповідно до вищевикладеного заробітна плата робітника може бути визначена за виразом

$$ЗП = C_m T_6 + C_m T_6 K_{m,y} П_1 + C_m T_p K_{m,y} П_2, \quad (2.5)$$

де  $C_m T_6$  – тарифний заробіток робітника (добуток тарифної ставки  $C_m$  на фактично відпрацьований час  $T_6$ );

$П_1, П_2$  – загальна премія, за 1-м і 2-м елементами витрат на оплату праці відповідно за поліпшення показників використання сировини і набуття продукцією тих якісних характеристик, які були замовлені підприємством у даний час.

Коефіцієнт творчої участі  $K_{m,y}$  є добутком коефіцієнтів, що враховують виходи на роботу  $K_6$ , професійну майстерність працівника  $K_{n,m}$ , наявність необхідних якісних характеристик у продукті  $K_L$ . Тобто

$$K_{m,y} = K_6 K_{n,m} K_L \quad (2.6)$$

Коефіцієнт професійної майстерності розраховується як співвідношення:

$$K_{n,m} = C_m N_{p,6} / \Sigma C_m \quad (2.7)$$

де  $N_{p,6}$  – число робітників у бригаді;

$\Sigma C_m$  – сума тарифних ставок усіх членів бригади.

За допомогою коефіцієнта  $K_{n,m}$  виражається рівень кваліфікації робітника в освоєнні і застосуванні прогресивної техніки і технології, передових методів праці. Цей коефіцієнт залежить від тарифу робітника, що

присвоюється відповідно до розряду виконуваної ним роботи. Виходить, високий тариф свідчить про високу професійну кваліфікацію робітника.

Загальна премія може бути розподілена між окремими робітниками технологічних ліній, цехами, дільницями та іншими робітничими колективами, які створювали економічний ефект, пропорційно сумі їхніх тарифних ставок чи окладів, або сумі їхніх коефіцієнтів творчої участі, або сумі добутків з їхніх тарифних ставок чи окладів і коефіцієнтів творчої участі. Метод розподілення визначає ступінь найбільшого впливу певного чинника на стимулювання робітників.

### **3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЖИТЛОРЕМБУДСЕРВІС»**

3.1 Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Як було зазначено у п. 2.3 підвищення ефективності процесу розвитку персоналу ТОВ «Житлорембудсервіс» потребує удосконалення процесів розподілу витрат на колективний та індивідуальний розвиток.

Дослідження організації та управління процесом розвитку персоналу ТОВ «Житлорембудсервіс» дозволили виявити певну проблему, яка потребує вирішення на основі застосування методів економіко-математичного моделювання.

Оскільки підприємство постійно приділяє увагу своєму процесу розвитку персоналу, намагається прискорити внутрішні інноваційні процеси, виробляти інноваційну конкурентоспроможну продукцію для зовнішніх глобальних ринків, у внутрішній системі підприємства постійно виникають чимало різних проектів з розвитку персоналу, кожен з яких має свій обсяг витрат, очікуваний ефект. Кожен з проектів розрахований на певну кількість етапів щодо своєї реалізації.

При цьому підприємством може бути обрано одразу декілька проектів з розвитку персоналу, сумарний обсяг витрат по яких дорівнює бюджету розвитку персоналу ТОВ «Житлорембудсервіс». Тобто на першому етапі відбору заходів з розвитку персоналу їх вибір здійснюється на основі достатності фінансових ресурсів на підприємстві для їх реалізації. Слід взяти до уваги, що підприємство зазвичай реалізує заходи з розвитку персоналу за рахунок власних коштів.

Таким чином, варто зауважити і ще раз підкреслити, що на першому етапі відбору заходів з розвитку персоналу ТОВ «Житлорембудсервіс» основним критерієм є достатність наявних у підприємства коштів для їх реалізації та загальний економічний ефект від цих проєктів.

Однак, проблеми, пов'язані з ефективним управлінням процесом розвитку персоналу підприємства виникають на другому етапі. Так перед керівництвом підприємства постає питання розподілу наявних грошових коштів підприємства між цими обраними на першому етапі заходами. Адже кожен з заходів потребує певний обсяг витрат, супроводжуючого персоналу, має визначені етапи реалізації – тобто стадії та періоди навчання. При цьому на кожній стадії зайнята певна кількість осіб, на кожній стадії виконується певна частина заходу з розвитку персоналу і по завершенню стадії підприємство має певну частину виконаного проєкту у вигляді підготовлених працівників.

Таким чином, виникає завдання оптимального розподілу витрат між заходами з розвитку персоналу ТОВ «Житлорембудсервіс» для забезпечення їх виконання та отримання максимального ефекту.

Зауважимо, що завдання ускладнюється тим, що, як раніше зазначалося, виконання заходів розвитку персоналу поділено на етапи їх впровадження. І кожен етап може потребувати різний обсяг витрат. Тобто процес оптимального розподілу витрат, наявного фонду робочого часу, фонду оплати праці між різними етапами виконання різних заходів розвитку персоналу набуває ознак динамічного процесу, тому що може змінюватися у часі. Таким чином, у економічній практиці процесу розвитку персоналу ТОВ «Житлорембудсервіс» має місце проблема розподілу одного ресурсу – фінансового ресурсу у сфері розвитку персоналу між багатьма заходами.

### 3.1 – Результати аналізу системи управління персоналом підприємства

Критерій	Стан управління	Пріоритети для покращення
Структура персоналу	Стабільна, але застаріла	Залучення молоді, зниження плинності
Мотивація	Низька, переважно грошова	Впровадження KPI, гнучкої мотивації
Навчання	Несистемне	Створення програм розвитку
Комунікації	Формальні	Впровадження регулярного фідбеку
Кадрове планування	Відсутнє	Стратегічне планування кадрів

На цій підставі можна обґрунтувати необхідність застосування для вирішення поставленого завдання оптимізації розподілу витрат, фонду робочого часу, фонду оплати праці між процесами реалізації декількох заходів з розвитку персоналу методу динамічного програмування.

В основі методу лежить ідея застосування апарату рекурентних співвідношень. Запропонований Р. Беллманом метод дозволяє звести процес оптимізації функції  $n$  змінних до  $t$ -крокового процесу оптимізації функції однієї змінної на кожному кроці.

Задача оптимізації витрат під час їх розподілу між різними заходами з розвитку персоналу може бути вирішена шляхом застосування методу динамічного програмування, оскільки ця задача має такі необхідні властивості:

- можливості фактичного або умовного розподілу початкової задачі на окремі підзадачі, кожна з яких містить меншу кількість змінних (навіть до однієї), що виражено у розподілі витрат між етапами та заходами з розвитку персоналу для їх виконання по роках;
- однотипності підзадач, що виражено у тому, що для кожного року для кожного заходу розвитку персоналу виконується одне й те саме завдання – розподіляються витрати підприємства;
- можливості вимірювання однаковими одиницями ефекту від прийнятого рішення в результаті розв'язування кожної підзадачі, що

проявляється у частці виконання того або іншого заходу з розвитку персоналу за рахунок направлення тієї або іншої чисельності персоналу;

- можливості обчислення загального ефекту як суми ефектів в окремих підзадачах, що проявляється у сукупному рівні виконання усіх взятих до впровадження заходів з розвитку персоналу.

### 3.2 Визначення економічної ефективності запропонованих управлінських рішень

На майбутній період керівництвом ТОВ «Житлорембудсервіс» розглядається можливість реалізації 5 заходів розвитку персоналу, відібраних шляхом проведення загальних зборів експертів з розвитку персоналу підприємства. Вони стосуються впровадження тривалих проєктів з навчання персоналу на підприємстві, а також періодичного замовлення корпоративних тренінгів у інших фірм.

Експертним шляхом було визначено етапи реалізації зазначених заходів розвитку персоналу.

Позначимо їх літерами А, Б, С, Д, М. Також було встановлено процентне виконання обсягів робіт по кожному з перелічених заходів розвитку персоналу протягом визначених керівництвом оптимальних 4 років для їх реалізації. Дані щодо проєктів та етапів їх виконання зведено у табл. 3.2. Розглянемо їх.

Наприклад, за проєктом А, якщо у першому році на його виконання буде спрямовано певну кількість грошових коштів, то вже на початок другого року буде виконано 20% проєкту, на початок третього року – ще 70%, і на початок четвертого – останні 10% проєкту. Тобто за 4 роки згідно плану реалізації заходу з розвитку персоналу А буде виконано усі 100% необхідних робіт.

Таблиця 3.2 - Потреба у грошових коштах та ступінь виконання заходів розвитку персоналу на різних етапах протягом визначеного періоду часу (тис.грн)

Номер року	Захід А	Захід Б	Захід С	Захід Д	Захід М
1.	-100	0	-100	-100	0
2.	20	-100	5	67	0
3.	70	25	-10	0	-100
4.	10	75	95	33	100

Слід відзначити, що при складанні табл. 3.3 не було враховано інші технічні роботи, які виконуються працівниками інших підрозділів.

Наприклад, за проєктами Б та М, реалізація заходів розвитку персоналу повинна розпочатися відповідно на другому та на третьому році.

Це пов'язано з технічними причинами перебудови цехів, у яких зайняті працівники. Однак, протягом років, що залишилися, буде також виконаний весь обсяг необхідних та передбачених за цими заходами розвитку персоналу робіт із залученням персоналу підрозділів управління кадрами.

Проєкт С потребуватиме залучення коштів підприємства два рази – у перший та у третій рік.

Це викликано необхідністю проведення у другому році підготовчих досліджень, після яких можливе остаточне виконання та завершення заходів розвитку персоналу.

Навпаки, за проєктом Д у третьому році спостерігається вивільнення коштів підприємства. Тобто внаслідок дослідницьких робіт працівники не беруть участь у цих заходах розвитку персоналу.

Отже, на основі експертних оцінок та прийнятих керівництвом ТОВ «Житлорембудсервіс» рішень було сформовано матрицю ефекту, який ми отримуємо від процесу реалізації заходів розвитку персоналу.

Кінцевий сумарний ефект від процесу реалізації зазначених заходів розвитку персоналу по закінченню останнього четвертого року залежить

також і від управлінського впливу на кожному попередньому кроці.

Під управлінським впливом у даній задачі будемо розуміти прийняте керівництвом ТОВ «Житлорембудсервіс» рішення про те, скільки грошових коштів, а разом з цим яку частку фонду робочого часу персоналу, яку частку фонду оплати праці працівників, спрямувати на захід А у першому році, на захід Б у другому році, на захід С у першому та третьому роках, на захід Д у першому році, а на захід М у третьому році.

Кінцевою метою управління розвитком персоналу на ТОВ «Житлорембудсервіс» для підвищення ефективності діяльності є повне виконання заходів розвитку персоналу по закінченню останнього четвертого року усього періоду, відведеного на них.

Разом з цим може виявитися так, що повне виконання заходів розвитку персоналу виявиться не можливим у принципі внаслідок не достатньої кількості грошових коштів.

Тоді кінцевою метою управління розвитком персоналу для підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Житлорембудсервіс» є виконання якомога більшої частки заходів розвитку персоналу при наявних ресурсах та різних обмеженнях по закінченню четвертого останнього року.

Побудуємо економіко-математичну модель та приведемо отримані оптимальні рішення за умовах, що станом на прогностичний період на ТОВ «Житлорембудсервіс» було прийнято рішення перенавчити 25 працівників, тобто представників персоналу.

Позначимо через  $a_1, b_1, c_1, d_1, m_1$  – кількість грошових ресурсів, що розподіляється протягом року за однойменними заходами розвитку персоналу. Індeksi 1, 2, 3, 4 означатимуть номер року.

У оптимізаційній економіко-математичній моделі ці параметри є змінними, оптимальне рішення для яких і є пошуковим у поставленій задачі.

Сформулюємо функцію цілі. За змістом та згідно методу динамічного програмування функція цілі повинна відповідати максимальному ефекту, що може отримати ТОВ «Житлорембудсервіс» на кінець 4 року.

У якості ефекту у поставленій задачі виступає найвища частка виконання заходів розвитку персоналу згідно обраних для реалізації напрямів у прогностичний період в 4 роки.

Таким чином, функція цілі згідно поставленої задачі виглядає наступним чином:

$$E_i(S) \rightarrow \max_{\mathcal{C}_m \in M} \{E_i(s, \mathcal{C}_i) + E_{i+1}(f_i(s, \mathcal{C}_i))\} \quad (3.1)$$

$$E_i(S) = 0,1a_1 + 0,75b_2 + 0,95(c_1 + c_2) + 0,33d_1 + m_3 \rightarrow \max \quad (3.2)$$

Отже, під час побудови функції цілі оптимізаційної економіко-математичної моделі було враховано, що рівень виконання робіт згідно усіх обраних заходів розвитку персоналу залежно від направлених на їх виконання працівників повинен бути найвищим, тобто максимальним.

Визначимо систему існуючих обмежень, які торкаються кількості наявних трудових ресурсів, що виражено у фонді робочого часу працівників ТОВ «Житлорембудсервіс» за рік, а також заробітної плати працівників, що виражено у фонді оплати праці працівників на рік.

У кожному з чотирьох років, відведених на виконання інноваційних проєктів, кількість працівників, відправлених на навчання, та фонд їх робочого часу не повинен перевищувати існуючі 52935,8 людино/годин на рік. Відповідно по кожному року можна скласти таку систему обмежень по фонду робочого часу працівників:

$$\begin{cases} a_1 + c_1 + d_1 \leq 262708,5 \\ 0,2 \cdot a_1 + 0,05 \cdot c_1 + 0,67 \cdot d_1 = b_2 \\ 0,7 \cdot a_1 + 0,25 \cdot b_2 = c_3 + m_3 \end{cases} \quad (3.3)$$

При цьому використаний робочий час працівників протягом занять, не повинен перевищувати наявний фонд оплати праці:

$$(a_1 + c_1 + d_1 + b_2 + c_3 + m_3) \cdot T_c \leq 4141 \text{ тис.грн}, \quad (3.4)$$

де  $T_c$  – тарифна ставка з оплати праці працівників ТОВ «Житлорембудсервіс», зайнятих на навчанні, грн. / год.

Розв'язання оптимізаційної моделі з функцією цілі (3.2) та обмеженнями (3.3), (3.4) дало наступні результати (табл. 3.3).

Таким чином, з наведених у табл. 3.3 розрахунків видно, як необхідно здійснити перерозподіл фонду робочого часу та працівників для того, щоб заходи з розвитку персоналу були максимально ефективними.

Таблиця 3.4 - Оптимальні управлінські рішення щодо розподілу фонду робочого часу персоналу між заходами розвитку персоналу

Номер року	Інноваційний проєкт А	Інноваційний проєкт Б	Інноваційний проєкт С	Інноваційний проєкт Д	Інноваційний проєкт М
1.	5769,2 л./г, 3 особи	-	6202,7 л./г., 3 особи	3933,2 л./г., 2 особи	-
2.	-	26426,2л./г., 12 осіб	-	-	-
3.	-	-	3997,9 л./г., 2 особи	-	6606,5 л./г., 3 особи
4.	-	-	-	-	-

При цьому дотримано усіх обмежень по фонду робочого часу та оплати праці. Згідно методу динамічного програмування саме такий розподіл працівників та грошових коштів підприємства між заходами розвитку персоналу по роках забезпечить на кінець 4 року необхідний сукупний ефект.

Таблиця 3.4 – Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Напрямок	Результат досягнення
Стратегічне кадрове планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Визначення потреби в персоналі на основі виробничих планів.</li> <li>✓ Створення кадрового резерву для ключових посад.</li> <li>✓ Прогнозування плинності кадрів та своєчасне реагування</li> </ul>
Оптимізація організаційної структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аудит посад і функціоналу — уникнення дублювання.</li> <li>✓ Делегування повноважень середнього рівня (бригадири, майстри).</li> <li>✓ Створення чіткої вертикалі управління та підзвітності.</li> </ul>
Система мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадження KPI та бонусної системи для кожної категорії персоналу.</li> <li>✓ Визнання і заохочення ініціативи, впровадження нематеріальних стимулів.</li> <li>✓ Диференціація оплати: оклад + премії за якість, терміни, відсутність скарг.</li> </ul>
Професійний розвиток та навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Постійне підвищення кваліфікації: технічне навчання, охорона праці, сервіс.</li> <li>✓ Розробка індивідуальних планів розвитку.</li> <li>✓ Внутрішні майстер-класи, наставництво для новачків.</li> </ul>
Цифровізація управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Використання CRM/HRM-систем для обліку кадрів, відстеження продуктивності.</li> <li>✓ Ведення електронних заявок, табелів, навчальних курсів.</li> <li>✓ Аналітика за допомогою дашбордів: плинність, ефективність, лікарняні тощо.</li> </ul>

Покращення комунікацій та культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Регулярні збори, опитування, зворотний зв'язок.</li> <li>✓ Формування корпоративної культури співпраці й поваги.</li> <li>✓ Програми залучення: ідеї від працівників, спільні заходи.</li> </ul>
Соціальна відповідальність і безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Забезпечення засобами захисту, медогляди, страхування.</li> <li>✓ Програми підтримки: допомога сім'ям, підтримка в складних ситуаціях.</li> <li>✓ Створення безпечного і справедливого середовища праці.</li> </ul>

Якщо б кошти та працівники були розподілені між заходами розвитку персоналу однаково, рівень економічного ефекту у вигляді підвищення продуктивності праці на кінець четвертого року був би на 22% менше, ніж при оптимальному рішенні.

Показник економічного ефекту – це, як відомо, перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів за весь строк здійснення заходу, розраховується за формулою:

$$E = R - V \quad (3.5)$$

де  $E$  – економічний ефект заходів за розрахунковий період;

$R$  – вартісна оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період;

$V$  – вартісна оцінка витрат на здійснення заходу науково-технічного прогресу за розрахунковий період.

Як вже було зазначено, витрати на оплату праці становлять 22% від загальної суми видатків. Це істотна частина видатків, якою цілком можна керувати.

Таблиця 3.5 – Прогнозні результати підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс»

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання загальної продуктивності персоналу: +15–30%.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення плинності кадрів на 20–40% → економія на підборі, навчанні, адаптації.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення якості послуг → менше витрат на рекламації й втрати клієнтів.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимізація фонду оплати праці: видатки більш прив'язані до результату, а не «за присутність».</li> </ul>

Проведений аналіз прогнозних результатів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс» дає підстави стверджувати, що впровадження сучасних підходів до роботи з персоналом матиме комплексний позитивний вплив як на внутрішні процеси підприємства, так і на його загальні фінансово-економічні показники.

Очікуване зростання загальної продуктивності праці персоналу на 15–30% свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Такий результат є наслідком чіткішого розподілу функціональних обов'язків, мотивації, орієнтованої на результат, а також підвищення рівня професійної компетентності працівників. Зростання продуктивності без пропорційного збільшення чисельності персоналу створює умови для зниження собівартості послуг та підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Зменшення плинності кадрів на 20–40% матиме суттєвий економічний ефект, оскільки дозволить скоротити витрати, пов'язані з підбором, навчанням і адаптацією нових працівників. Крім безпосередньої економії фінансових ресурсів, стабілізація кадрового складу сприятиме збереженню організаційних знань, підвищенню злагодженості роботи колективу та формуванню більш стійкої корпоративної культури.

Підвищення якості надання житлово-комунальних та ремонтних послуг є одним із ключових непрямих результатів удосконалення управління персоналом. Зростання професіоналізму та відповідальності працівників дозволить зменшити кількість скарг, повторних робіт і втрат клієнтів, що, у свою чергу, позитивно вплине на ділову репутацію підприємства та рівень довіри з боку споживачів послуг.

Оптимізація фонду оплати праці шляхом більш тісної прив'язки винагороди до результатів діяльності, а не до формальної присутності на робочому місці, сприятиме підвищенню мотивації персоналу та раціоналізації витрат. Такий підхід дозволяє сформувати справедливую систему оплати праці, яка стимулює працівників до підвищення ефективності та водночас забезпечує контроль за зростанням витрат підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що реалізація заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс» створює передумови для сталого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та підвищення фінансової стабільності в середньо- та довгостроковій перспективі

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс».

Отримані результати дозволили зробити наступні висновки.

Важливими складовими управління персоналом на підприємстві є організація процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників у відповідності до стратегічних цілей підприємства, планування кар'єрних переміщень працівників, а також впроваджена форма та система оплати праці. Акцентовано, що оплата праці, як ключовий елемент стимулювання продуктивності та якості виконуваних виробничих та адміністративних завдань посідає головне місце у процесі розвитку працівників промислового підприємства. Оплата праці займає виняткове місце у формуванні кадрової політики на підприємстві. При цьому треба враховувати з одного боку інтереси підприємства, оскільки оплата праці у витратах на виробництво досить відчутна, з іншого боку – інтереси працівника, так як заробітна плата є основним джерелом його доходів. Найпоширенішими стимулюючими надбавками на промислових підприємствах є: премії за збільшення обсягу робіт, за високі виробничі показники роботи підприємства, за високу професійну майстерність, за високі досягнення у праці та за перевиконання виробничих завдань. Зазначено, що недоліком усіх вище перелічених видів стимулювання є те, що всі вони відображають стимулювання тих показників, які по суті входять до безпосередніх обов'язків працівників. Жодне з досліджуваних джерел не пропонує стимулювати працівників цілеспрямовано, тобто за конкретні якісні показники продукції, які вимагає від підприємства ринок, і відповідно, які вирішуватимуть існуючі проблеми зі збутом.

У цілому діяльність підприємства у 2021–2024 роках характеризується зростанням масштабів діяльності та активів, однак при цьому спостерігається нестабільність фінансових результатів і ліквідності. Скорочення персоналу на тлі зростання доходів може свідчити про підвищення продуктивності праці, проте потребує обґрунтування з позицій кадрової безпеки.

За результатами аналізу фінансових коефіцієнтів за 2021–2024 роки встановлено, що підприємство характеризується достатнім рівнем поточної та швидкої ліквідності, проте має критично низькі показники абсолютної ліквідності. Фінансова стійкість у 2023–2024 роках суттєво покращилася, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії та зниженням боргового навантаження.

Водночас показники рентабельності мають нестабільний характер, що вказує на залежність фінансових результатів від окремих чинників та відсутність сталого зростання прибутковості. Це обумовлює необхідність удосконалення операційного управління, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання активів і власного капіталу.

Аналіз витрат на персонал ТОВ «Житлорембудсервіс» показав, що на підприємстві приділяється значна увага навчання та перенавчання працівників, їх оздоровленню. Однак, існує проблема ефективного розподілу коштів підприємства між витратами на навчання та преміюванням працівників на кожному з етапів господарчої діяльності.

Проаналізувавши систему оплати праці на ТОВ «Житлорембудсервіс» видно, що вона не повністю виконує свої функції, і перш за все стимулюючі. Премії та надбавки виплачуються постійно і в зв'язку з цим сприймаються робітниками як належне, тобто існуючі на підприємстві доплати на надбавки носять загальний, навіть декларативний характер. Ці доплати не підігнані під конкретне виробництво і тим самим вони не виконують свою функцію стимулювання працівників належним чином. З одного боку, через відсутність чітких формулювань (наприклад, ніяк не прописано, що саме на підприємстві класифікується як «особливо важкі роботи») робітники не мають

розгорнутого уявлення про те, що і як їм потрібно покращувати в своїй роботі, щоб отримати надбавку до заробітної плати. А з іншого боку премії та надбавки на підприємстві носять постійний характер і сприймаються як частина заробітної плати.

Аналіз методів оптимізації параметрів процесу розвитку персоналу на підприємстві показав, що необхідно використовувати метод динамічного програмування, який дозволяє врахувати фактор часу при розподілі грошових коштів та фонду робочого часу працівників між різними заходами з розвитку персоналу. Побудована оптимізаційна модель дозволяє встановити скільки грошових коштів слід вкласти та скільки працівників необхідно направити на перенавчання з урахуванням втрат по продуктивному робочому часу, щоб по закінченню встановленої кількості періодів сумарний ефект у вигляді збільшення прибутку підприємства був найбільшим. Розрахунок моделі для ТОВ «Житлорембудсервіс» показав, що необхідно перерозподілити грошові кошти між заходами з розвитку персоналу, змінивши їх рівні частини на відповідно 60% між проєктами внутрішнього перенавчання, та 40% - між проєктами перенавчання із залученням зовнішніх організацій.

Оптимізація фонду оплати праці шляхом більш тісної прив'язки винагороди до результатів діяльності, а не до формальної присутності на робочому місці, сприятиме підвищенню мотивації персоналу та раціоналізації витрат. Такий підхід дозволяє сформувати справедливую систему оплати праці, яка стимулює працівників до підвищення ефективності та водночас забезпечує контроль за зростанням витрат підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що реалізація заходів з підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Житлорембудсервіс» створює передумови для сталого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та підвищення фінансової стабільності в середньо- та довгостроковій перспективі.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Sparrow, P. Shipton, H., Budhwar, P., Brown, A. Human resource management, innovation and performance / Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance, 2016. p. 15–31.
2. Stankeviciene, A., Diskiene, D., Tamasevicius, V., et al. Attitudes of managers towards the role of hr departments in organizational performance: evidence from Lithuania. *Transformations in business & economics*, 2017, volume 16, issue 3, p. 258–275.
3. Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., et al. The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human resource management journal*, 2016, volume 26, issue 4, p. 449–470.
4. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*, 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
5. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, 2019. № 6. С. 27–32.
6. Гірман А.П., Новіков В.А.. Оцінка персоналу підприємства: деякі теоретичні та методологічні аспекти. *Бізнес Інформ*, 2017. 3. С. 400–404.
7. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. 5(1), С. 113–117.
8. Грідін О.В. 2017. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2017. 188, С. 228–236.

9. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. Випуск 36. С. 109-113.
10. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11–17.
11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
12. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
13. Захарчин Г.М., Поплавська Ж..В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 2017. 4. С. 125–133.
14. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*, 2016. 2. С. 83–87.
15. Карковська В.Я. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 2017. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6). (дата звернення 23.04.2025)
16. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2017. 2. С. 7–14.
17. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. № 1. С. 42–45.
18. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І.*

Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

19. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*, 2017. 1. С. 142–158.

20. Кулініч О.А., Єсінова Н.І., Зарецька Л.М. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2016. 2(1). С. 42–50.

21. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2016. 6. С. 67–70.

22. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*, 2018 №1 (53). С. 510-513.

23. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ, 2017. №4. С. 8-12.

24. Мазник Л.В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. Т. 23. № 3. С. 80–92.

25. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського, 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.

26. Тарнавський М.І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 2018. 3. С. 381-386.

27. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

28. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. №5 (17). С. 149-151.

29. Якубів В.М., Якубів Р.Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2017. 12(2). С. 71–76.

## Відгук на кваліфікаційну роботу

Студентки групи 073-21-1

Троценко Анастасії Дмитрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

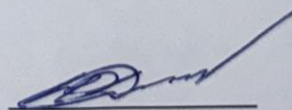
- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною кількаразово підвищити ефективність функціонування підприємства або довести його до збитковості. З метою попередження такої ситуації система управління персоналом повинна відповідати сучасним вимогам, застосовувати інновації, у тому числі інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання, а також розвиток всіх своїх складових і, в першу чергу, персоналу.
- 2) Троценко Анастасія Дмитрівна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Троценко А.Д. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».  
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

---

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту



Дубей Ю.В.

### Рецензія на кваліфікаційну роботу

Студентки групи 073-21-1  
Троценко Анастасії Дмитрівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Важливим складовим елементом управління персоналом підприємства є вибір оптимальної системи колективного та індивідуального розвитку, що дасть змогу збалансувати міру витрат праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету діяльності підприємства. Сюди слід віднести заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також систему винагород за продуктивну працю. Удосконалення своєї роботи і відповідно збільшення обсягу робіт – є прямим зобов'язанням кваліфікованого працівника. Все це й обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

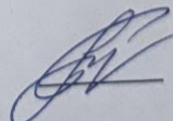
Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Троценко А.В. приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики, також студенткою взято участь у конференції з публікацією тез доповіді.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатньо уваги приділено зростанню економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

**Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).**

доц. каф. ПЕППУ  
к.е.н., доц.

 Л.В.Тимошенко