

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 Понікаревич Яни Сергіївни

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування системи управління персоналом підприємства (за матеріалами ТОВ «СКІФ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.	90	відмінно	
Рецензент				
Нормоконтролер	Усатенко О.В.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 01 » червня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Понікаревич Я.С. академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування системи управління персоналом підприємства (за матеріалами ТОВ «СКІФ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Скіф»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Скіф» та оцінка їх ефективності	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Усатенко О.В.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Понікаревич Я.С.  
(підпис студента)



## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування системи управління персоналом підприємства	7
1.1 Система управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства	7
1.2 Системна мотивація управлінського персоналу підприємства	13
1.3 Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності	20
2 Оцінка особливостей функціонування ТОВ «Скіф»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Скіф» та його оточення	29
2.2 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Скіф»	36
2.3 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Скіф»	44
3 Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Скіф» та оцінка їх ефективності	57
3.1 Напрями роботи з персоналом ТОВ «Скіф»	57
3.2 Оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Скіф»	67
Висновки	72
Перелік джерел посилання	77

## ВСТУП

У сучасних умовах конкурентні переваги підприємства та можливості модернізації великою мірою залежать від персоналу. Тільки за допомогою підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу може здійснюватися успішне функціонування підприємства. Разом з тим, сьогодні керівництво українських підприємств ігнорує довгостроковий аспект розвитку підприємства на основі підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу. Існує пряма залежність між рівнем конкурентоспроможності персоналу та витратами на його утримання, зокрема щодо оплати праці, соціальних відрахувань, тренінгів, підвищення кваліфікації, соціальних заходів, відпусток тощо. Керуючись мотивами мінімізації витрат, переваги надаються низькокваліфікованому персоналу, що, у свою чергу, призводить до втрачання можливостей отримання довгострокових конкурентних переваг. У ринковій економіці значно змінюється роль персоналу на підприємствах. Підвищення інвестиційної активності підприємств шляхом вкладення коштів в нові технології та обладнання обумовлює потребу в персоналі з новими знаннями, навичками, вміннями. Формування, підтримка і розвиток оптимального рівня конкурентоспроможності персоналу є важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємства.

Динамічність інтеграційних процесів, що супроводжують діяльність сучасних бізнес-суб'єктів, характеризуються розширенням норм та установ до виробничої, інформаційної, науково-технічної та економічної господарських систем. У такій ситуації підприємства вимагають від своїх співробітників, окрім наявності простих професійно-кваліфікаційних навичок, присутності індивідуальних якісних характеристик, за допомогою яких персонал спроможний оперативно реагувати та адаптуватися під мінливі явища і процеси. Сучасні глобалізаційні умови потребують мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудоного потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей,

які впливають на рівень ділової активності підприємства у ринковому оточенні.

Новий етап розвитку суспільних відносин у будь-якій країні вимагає підвищення активності та відповідальності працівників усіх систем і рівнів виробництва, створення умов для сталої їх прояви. Проблеми мотивації працівників управлінської праці, як і інших категорій працівників підприємств будь-яких форм власності, є найбільш актуальними незалежно від суспільно-політичного ладу в окремо взятій країні світового співтовариства, оскільки від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, але і кінцеві результати підприємств у їх багатогранній соціально-економічній діяльності, особливо в галузі впровадження у виробництво інноваційних процесів та заходів науково-технічного прогресу.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто систему управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено системну мотивацію управлінського персоналу підприємства;
- оцінено особливості управління персоналом підприємства як фактора підвищення його ділової активності;
- проведено аналіз загальної характеристики діяльності ТОВ «Скіф» та його оточення;
- проведено економічний аналіз діяльності ТОВ «Скіф»;
- проаналізовано фінансові показники діяльності ТОВ «Скіф»;
- визначено напрями роботи з персоналом ТОВ «Скіф»;
- оцінено ефективність навчання персоналу ТОВ «Скіф».

Об'єкт розроблення роботи – процес формування системи управління

персоналом підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи управління персоналом ТОВ «Скіф».

Методи дослідження включають використання системного аналізу, коефіцієнтних методів, табличного зрівняння, діаграм.

Практична значущість полягає у тому, що запропонована програма навчання працівників у ТОВ «Скіф» має ряд переваг: більша тривалість; персоналізація навчання; масштабність; безперервність. Ефект запропонованих заходів дорівнює 33,2 тис. грн., а ефективність – 2,62 грн. / грн. Отримані показники є підставою для рекомендації запропонованих заходів до реалізації у ТОВ «Скіф».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Система управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

Успішний розвиток підприємства залежить від ефективного використання трудового потенціалу, який є одним з найважливіших стратегічних чинників, що сприяє ефективній реалізації цілей підприємства. Конкурентний рівень підприємства залежить від рівня кваліфікації, професіоналізму та інших характеристик трудових ресурсів підприємства [8].

Поняття «конкуренція» є базовим в економічній науці, воно трактується як змагання, суперницькі дії або зіткнення в будь-якій діяльності між окремим особами, які зацікавлені в досягненні певної мети. Слід відзначити наукові роботи групи вчених під керівництвом Д. Богині, в яких було розвинуто категорію «конкурентоспроможність робочої сили», зокрема через її трактування як сукупності якісних та кількісних характеристик специфічного товару «робоча сила», які спроможні задовольнити конкретними потребами роботодавців [5].

Теорія конкуренції була узагальнена А. Смітом, який у своїх працях пов'язував конкуренцію з чесним суперництвом між продавцями (покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару. А. Фрідріх фон Хайек відзначав, що завдяки конкуренції на ринку все приховане стає явним, а конкуренція – це можливість людини отримати і передати знання [8].

Розвиток конкуренції на ринку виробників товарів спричинило підвищення роботодавцями вимог до відбору персоналу. Професійні знання, ініціативність, комунікабельність, наявність навичок практичного розв'язання проблем, отримання і використання інформації, інтелектуальний потенціал є одними з сучасних вимог щодо компетентності працівників. Крім

того, важливою характеристикою робочої сили стає вміння застосовувати свої знання і широкий світогляд під час виконання роботи [8].

Таким чином, конкурентоспроможність персоналу можна визначити як комплекс психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних характеристик, потенційна здатність, ділова компетентність, ініціативність, винахідливість у роботі, відповідальність [28].

Конкурентоспроможність персоналу являє собою складну економічну категорію, сутність якої розкривають підходи, які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи, які розкривають конкурентоспроможність персоналу

Назва	Характеристика
1. Здатність керівників своєчасно виявляти загрози для діяльності підприємства	розв'язувати проблеми, швидше за конкурентів впроваджувати нововведення на всіх стадіях життєвого циклу товару, забезпечувати досягнення поставлених цілей та виконання підприємством своєї місії
2. Вміння ефективно виконувати управлінські функції	дотримуватися функціонального розподілу повноважень
3. Здатність задовольняти вимоги роботодавців	визначення рівнем знань, вмінь і навичок
4. Вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості	швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склались на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання

Конкурентні переваги персоналу визначаються сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, які надають можливість працівникам максимально реалізувати свій творчий потенціал [7]. До таких чинників, зокрема, відносять:

- спадкові конкурентні переваги: здатність; темперамент; фізичні дані;
- набуті конкурентні переваги: ділові якості; комунікабельність; вміння товаришувати; відношення до праці; характер; цілеспрямованість.

До об'єктивної характеристики конкурентоспроможного трудового потенціалу персоналу підприємства відносять характерні риси, що значною

мірою визначають специфіку її оцінки, формування й підтримки. Особливими рисами конкурентоспроможності трудового потенціалу персоналу є: відносність, динамічність, цільовий характер, слабка формалізованість, комплексність сприйняття, дуалістичність розуміння та неповна залежність від підприємства. Варто зазначити, що такі риси, з одного боку, зумовлені конкурентоспроможністю підприємства, а, з іншого – специфікою персоналу як суб'єкта та об'єкта управління [8].

Розвиток та удосконалення вмінь персоналу є важливою ланкою у якісному функціонуванні будь-якого підприємства, оскільки це сприяє зростанню вмінь, покращенню навичок та знань, підвищенню інтелектуального, духовного та професійного рівня, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності найманого працівника на ринку праці [7]. Загалом конкурентоспроможність персоналу є складною категорією, яка пов'язана тісними зв'язками з різними аспектами конкурентоспроможності підприємства в цілому (рисунок 1.1).

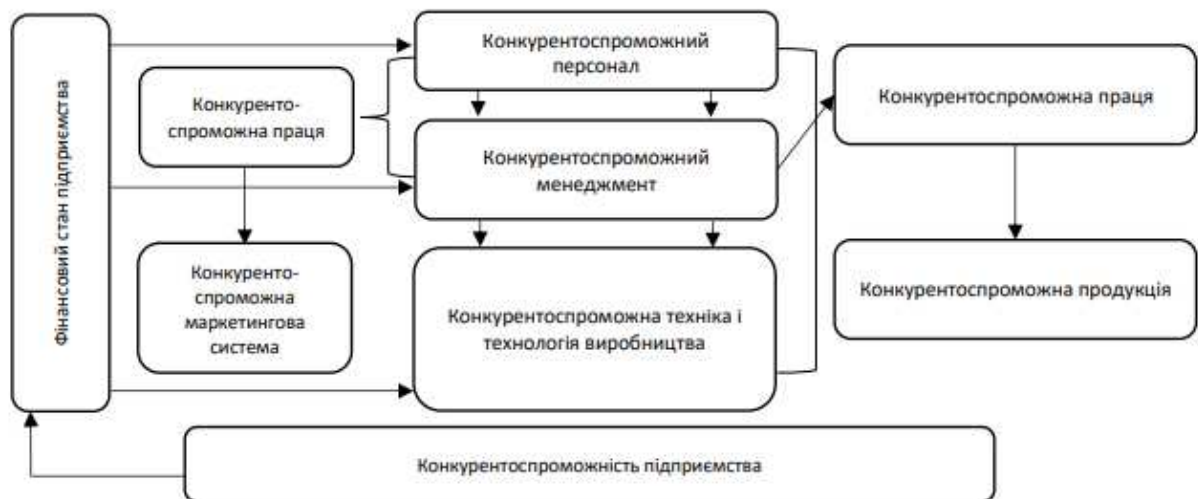


Рисунок 1.1 – Конкурентоспроможність персоналу [38]

На сучасному етапі розвитку виокремлюють такі основні проблемні аспекти в управлінні персоналом (рисунок 1.2).

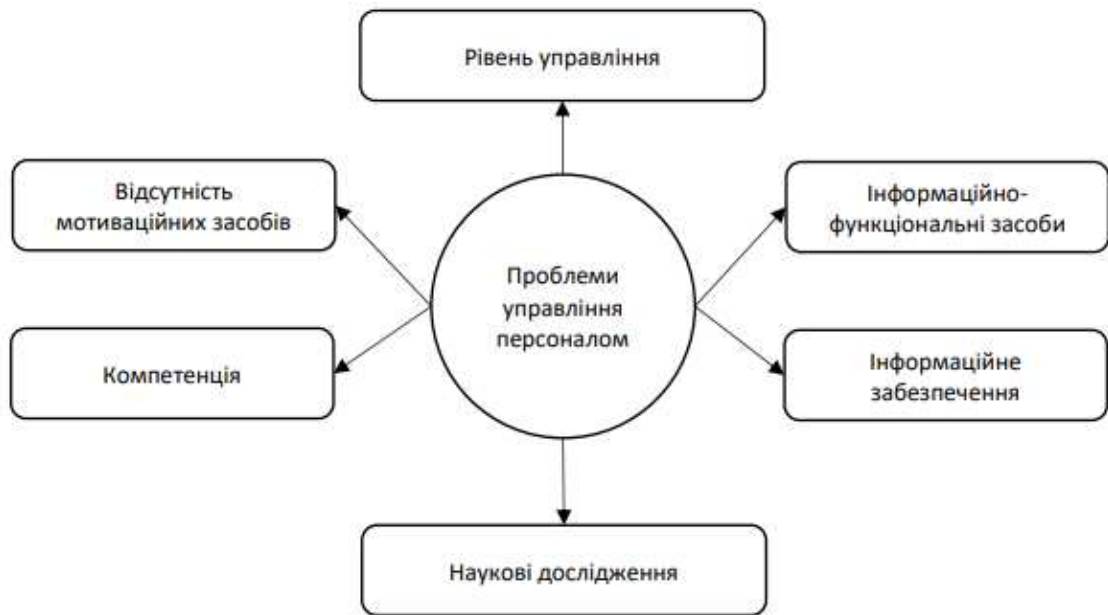


Рисунок 1.2 – Проблемні аспекти в управлінні персоналом [19; 22]

У сучасних висококонкурентних умовах господарювання перед управлінським апаратом підприємства постають наступні проблемні питання [8]:

1. Рівень управління. Управління персоналом не завжди входить до першочергових стратегічних пріоритетів компанії.

2. Організаційно-функціональні засоби. Відсутність чіткого питання регулярного менеджменту: кадрові регламенти, проблеми з документообігом, відсутність поділу відповідальності, відсутність взаємодії кадрових та вищих лінійно-функціональних менеджерів підприємства.

3. Мотивація. Відсутність дієвих заходів з підвищення мотивації. В основі комплексної системи мотивації персоналу лежить правильна організація процесів: тільки ефективна робота дає необхідний результат – досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотивація співробітників є найважливішим інструментом підвищення продуктивності праці, а за неефективності такої системи неможливо забезпечити зростання конкурентоспроможності компанії.

4. Компетенція. Керівництво не надає великої уваги проведенню оцінки компетенцій персоналу, що у свою чергу не дозволяє виявити у працівників



не тільки наявність досвіду роботи, зафіксованого в трудовій книзі, а й реальний обсяг практичних вмінь та навичок, що впливають на трудову діяльність.

5. Інформаційне забезпечення. Більшість підприємств обмежуються впровадженням облікових кадрових програмних продуктів і не мають комплексних інформаційних систем, що дозволяють вирішувати власне управлінські завдання (аналіз, прогноз, оптимізація).

6. Наукове забезпечення управлінської діяльності. Якість і кількість наукових досліджень українського досвіду управління персоналом знаходиться на нижчому рівні, ніж того вимагає практика.

Конкурентоспроможні працівники через якісну працю здатні задовольнити потреби підприємства, яке, у свою чергу, виробляє продукцію, задовольняє ринкові потреби та стає конкурентоспроможним на ринку товарів і послуг [20].

Підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу обумовлюється впровадженням інновацій, а також чинниками, що виявляються в результаті творчого вивчення, систематизації, узагальнення та оцінки функціонування різних суб'єктів ринку праці. Визначаючи стан справ у інших ринкових суб'єктів як відправну точку для своїх власних підходів підприємство розробляє і реалізує нові продуктивні стратегії поведінки на внутрішньому ринку праці [4]. Використання стороннього досвіду дозволяє прискорити власний прогрес, посилюються можливості підприємства для досягнення синергетичного ефекту в процесі управління конкурентоспроможністю найманого персоналу.

Таким чином, для підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління персоналом, необхідно реалізовувати такі заходи [34; 17]:

- виявляти головні потреби в підготовці і підвищенні кваліфікації робітників по спеціальностях;
- розробляти річні плани з підготовки та підвищення кваліфікації

кадрів та забезпечити їх виконання;

- вдосконалювати базу для професійного вивчення матеріалу на виробництві;

- розробляти програму з виготовлення та впровадження специфічних засобів навчання;

- вивчати та аналізувати результати і ефективність підготовки кадрів, розробляти пропозиції, спрямовані керівництву підприємства, з подальшим удосконаленням форм та методів навчання кадрів на підприємстві.

Успішна програма з вдосконалення системи розвитку персоналу сприяє створенню робочої сили, яка буде володіти необхідними здібностями та сильною мотивацією до виконання стратегічних завдань.

Узагальнення практики функціонування підприємств та аналіз сучасної економічної літератури дозволив сформулювати основні принципи зміни характеристики персоналу при формуванні конкурентоспроможності персоналу: системності; направленості; підлеглості; обумовленості; неперервності; випереджального розвитку; єдності оцінки та розвитку персоналу; узгодження інтересів підприємства та окремого працівника; «людського капіталу». Такі принципи викликають дедалі більшу роль особистості працівника в діяльності підприємства, що використовується для досягнення мети підприємства через вивчення та формування мотиваційних установок [3].

Керівникам необхідно покращувати способи мотивації. Якщо постає питання щодо матеріальних затрат, то вони будуть досить не значні. Необхідно змінювати роботу працівників, надавати роботу одного працівника іншому, публічно виражати вдячність за зусилля, обов'язково нагадувати працівникам, що результати, які вже досягнуті підприємством, досягнуті також завдяки їм, залучати співробітників до процесу прийняття рішень, тим самим демонструючи, що їх точка зору важлива. Надавати співробітникам можливість самостійно вибрати спосіб виконання роботи [8].

## 1.2 Системна мотивація управлінського персоналу підприємства

Сучасна економічна ситуація в країні характеризується загостренням конкуренції, що, своєю чергою, вимагає від суб'єктів господарської діяльності розробки й реалізації відповідних стратегій поведінки на ринку. Правильність вибору стратегії та успішність її реалізації повністю залежать від персоналу, задіяного в цьому процесі. Отже, кожне підприємство зацікавлене не тільки в найманні та утриманні висококваліфікованих фахівців, але й в максимальному використанні наявного трудового потенціалу [14]. Для цього пропонується системна мотивація управлінського персоналу (рисунок 1.3).

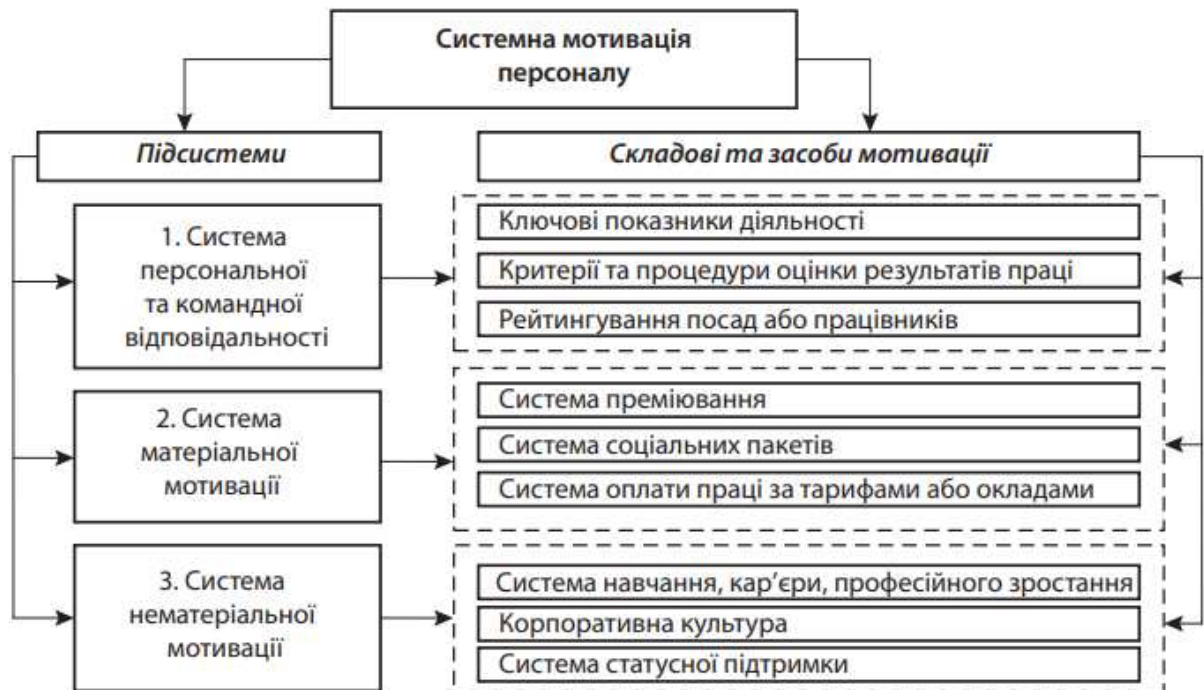


Рисунок 1.3 – Зміст системної мотивації управлінського персоналу підприємства

Кожна з наведених підсистем (див. рисунок 1.3) пов'язані та підтримують одна одну, при цьому вирішує власні завдання, інтегруючись у системи загального управління персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Роль мотивації за суб'єктами, об'єктами та функціями управління в системі управління персоналом

Роль мотивації	Складова системи управління персоналом підприємства		
	Суб'єкт	Об'єкт	Функції
1	2	3	4
Задоволення потреби підприємства в персоналі	Сектор планування та найму персоналу (частково – планова служба або відділ)	Робоча сила на ринку праці	Визначення потреби в кадрах, здійснення пошуку та найму персоналу, укладання контрактів та трудових угод
Стимулювання персоналу	Сектор стимулювання персоналу	Наймані працівники	Оформлення кадрових справ, ведення поточних справ сектора
			Розробка схем оплати праці, систем матеріальної та моральної мотивації, положень про преміювання, розробка посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи, управління продуктивністю праці та розробка заходів щодо її підвищення
Розвиток соціальної адаптації та профорієнтації	Група (або сектор) профорієнтації	Робоча сила на ринку праці	Співпраця з навчальними і дослідницькими закладами й установами з питань оцінки ринку робочої сили, прогнозування руху персоналу на ринку та ін.
	Група (або сектор або відповідальна особа) соціальної адаптації	Наймані працівники	Ознайомлення новоприйнятого працівника з правилами внутрішнього розпорядку, корпоративною культурою підприємства, перспективами та умовами професійного та кар'єрного просування, моніторинг конфліктних ситуацій та організація відповідних заходів
Підвищення дисципліни праці	Сектор трудових відносин (частково – бухгалтерія)		Облік використання робочого часу і плинності, аналіз порушень трудової дисципліни, ротація персоналу, оформлення заохочень, нагород і стягнень
Підвищення рівня підготовки	Група підготовки та просування персоналу	Робоча сила на ринку праці	Взаємодія із закладами освіти щодо навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу за його групами, організація виробничої практики студентів ЗВО на підприємстві
Удосконалення системи оцінки персоналу	Група вивчення ефективності та проведення оцінки персоналу	Наймані працівники	Організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, розробка програм та умов кар'єрного просування

Кінець таблиці 1.2

1	2	3	4
			Оцінка ефективності роботи та атестація персоналу, розробка пропозиції щодо підвищення (зниження) працівників на посаді, переведення або припинення трудових відносин з працівниками, розробка програм ротації керівників, підготовка проектів колективних угод з органами робочого самоврядування (радою трудового колективу, профспілками)
Підвищення якості трудового життя	Група підвищення якості трудового життя		Організація роботи щодо збагачення змістовності праці, контроль виконання трудового законодавства, документальне оформлення пільг і дотацій, укладання угод та організація медичного страхування
Підвищення рівня охорони праці та техніки безпеки	Сектор або служба або фахівець з охорони праці та техніки безпеки		Дослідження умов праці персоналу, розробка та впровадження програм безпечних умов праці, організація медичного забезпечення персоналу

Як видно з таблиці 1.2, мотивування підлеглих стає сьогодні ключовою управлінською компетенцією. Завдання, на вирішення яких спрямована системна мотивація [2]:

- визнання високих результатів праці співробітників системи управління;
- демонстрація позитивного ставлення до них та їх популяризація;
- моральне стимулювання персоналу, забезпечення трудової активності;
- постійне вдосконалення форм мотивації.

Розробка системної мотивації має відбуватися поетапно. Для кожного етапу розроблено перелік заходів, деякі з них наведено на рисунку 1.4.

Моніторинг як захід та частина системної мотивації має містити [18]:

- рейтинг набору індивідуальних пріоритетів управлінського персоналу власного підприємства;
- порядок збору та узагальнення інформації стосовно мотивації;

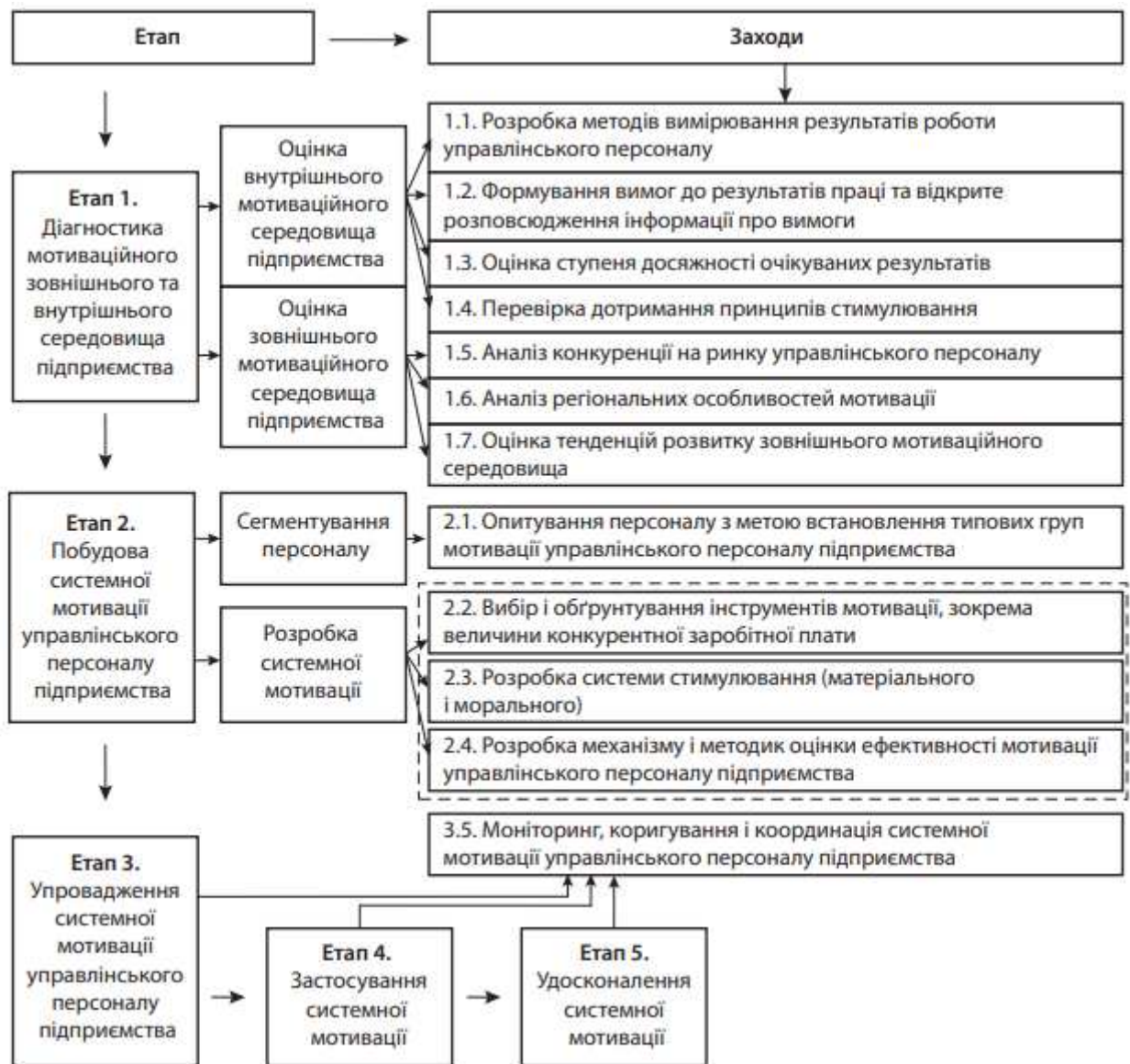


Рисунок 1.4 – Характеристика етапів розробки системної мотивації управлінського персоналу підприємства

- механізми відстеження та аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації, зміни мотиваційного середовища;
- пошук методів посилення мотивуючої функції управління.

Системну мотивацію управлінського персоналу підприємства можна визначити подвійно: а) змістовно, як процес спонукання працівника задовольнити власні потреби через трудову діяльність на конкретному (даному) підприємстві та б) структурно, як комплексний процес, що містить декілька компонентів: оплату праці, нормування, оцінку персоналу,

нематеріальні методи заохочення, систему оцінки ефективності існуючих методів заохочення праці [24].

Системність як риса запропонованої мотивації управлінського персоналу підприємства в умовах конкуренції полягає в тому, що [35]:

- мотивація розглядається як система, що має певні підсистеми, елементи та взаємні зв'язки;

- об'єкт управління (управлінський персонал) розглядається як: а) сукупна єдність двох систем – соціальної та біологічної та б) як частина більшої системи – підприємства;

- удосконалення мотивації охоплює:

- а) власне мотивацію, її концепцію, методи та механізми;

- б) методичну базу мотивації;

- в) вплив мотиваційного середовища.

Відповідно, мотивація як процес супроводжує інші процеси, що відбуваються на підприємстві, зокрема процеси виробництва й управління персоналом, тому має здійснюватися у відповідності до них. Крім того, потрібно враховувати чинник часу, тобто віку потенційного та фактичного персоналу. Саме вікова характеристика стає основою тривалої мотивації молодого персоналу [36].

Системність мотивації забезпечуватимуть такі її інструменти, що практично охоплюють усе коло мотивів управлінського персоналу вищого, середнього та нижнього рівня підприємства (таблиця 1.3).

Усі заходи пропонується розподілити на дві групи (рисунок 1.5): базисні та допоміжні. До перших належать всі матеріальні засоби та засіб активізації, до другої – засоби комунікаційно-морального впливу та професійного зростання [15].

З рисунку 1.5 видно, що сутність мотивації полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції та прибутковість своєї роботи, але для цього, перш за все, треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній,

високопродуктивній праці. Системна мотивація охоплює і оплату праці, і створення умов для відтворення трудового потенціалу, тобто забезпечення потреб працівника у житлі, послугах охорони здоров'я, освіти та іншим [16].

Таблиця 1.3 – Інструменти системної мотивації управлінського персоналу підприємства та спрямованість їх впливу

Інструменти системної мотивації всіх рівнів управлінського персоналу – системи	Спрямованість інструменту*	
	Мотивація	Демотивація
– оплати праці та матеріального стимулювання	+++	+
– соціального захисту та матеріальної підтримки (соціальний пакет)	++	+++
– підвищення кваліфікації	+++	+
– планування кар'єри	+++	+++
– морального стимулювання	+	+
– підтримки інновацій	++	++
– неформального спілкування	++	++
– професійних змагань і оцінки їх результатів	+++	+++
– участі у прийнятті стратегічних рішень	+++	++
– участі в підприємницьких ризиках	+++	+

Примітка: \* – шкала оцінки впливу за даними власних досліджень:  
+ – середній, ++ – сильний, +++ – дуже сильний

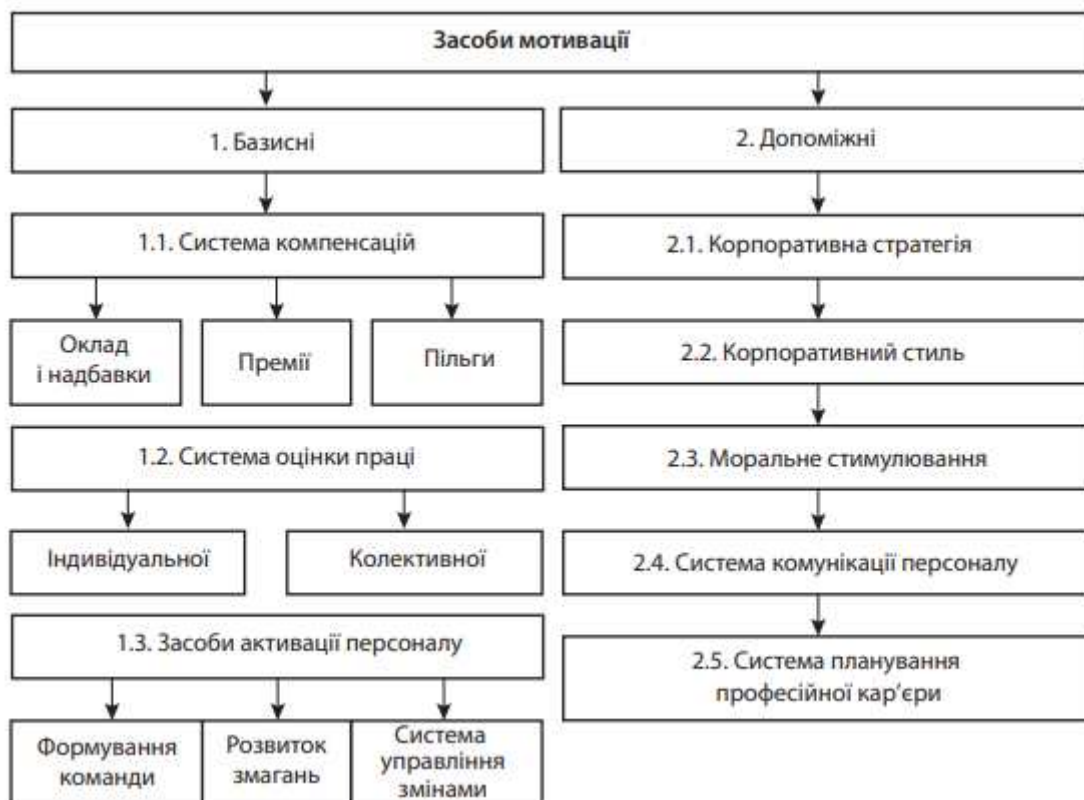


Рисунок 1.5 – Модель удосконалення основних заходів мотивації персоналу



Основою мотивації управлінського персоналу підприємства обрані [2]:

- адміністративної – раціоналізація розподілу робочого часу;
- соціальної – формування корпоративної культури;
- економічної – конкурентна заробітна плата, тобто форма матеріальної винагороди за працю, достатня для залучення, утримання й мотивації персоналу на даному підприємстві.

Така мотивація спрямована на досягнення сукупності цілей, що висуває робітник системи управління підприємством у динаміці, та відображується на такій характеристиці його існування, як якість трудового життя, зв'язок між яким та віком працівника значно зростає. Крім того, особливої важливості набуває зовнішня мотивація та відчуття економічного добробуту, які спираються на матеріальну складову мотивації. Саме їх треба контролювати в першу чергу, щоб включити інші механізми (зокрема, нематеріальної мотивації) [27].

За таким підходом системна мотивації набуває риси системи мотивування [21]:

1) сприяє формуванню та вирішенню суспільно значущих цілей підприємства, підтримує рівновагу економічними цілями та його суспільної відповідальності;

2) виконує функцію комунікації між власником підприємства і працівниками; мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

3) система мотивування має дві сторони: одна стосується рівня диференціації, структури й динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення систем економічних стимулів до праці; друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками

### 1.3 Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності

Ефективність діяльності сучасних підприємств, їх активна позиція на товарному ринку та у бізнес-середовищі все більше залежить від людського фактору, тобто персоналу господарюючих суб'єктів. Зростання ролі людських ресурсів для підприємств прямо відображається на ускладненні процесу управління персоналом, визначенні кола функціональних обов'язків працівників, рівня їх компетентності. Наявні підходи та концепції щодо визначеної проблематики можна узагальнити певними тенденціями, які характеризуються: формалізованими методами підбору персоналу; розвитком системи менеджменту персоналу як управлінського процесу, а не як науки; виокремленням елементу управління персоналом як фактору забезпечення ділової активності підприємства. Окреслені ключові тенденції з управління персоналом доцільно враховувати під час здійснення загального управління підприємством як виробничо-господарською системою [10].

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [13]. Основним базисом даної концепції стає вимога такого використання трудового потенціалу, який би відповідав зовнішнім та внутрішнім оточуючим вимогам підприємства, для досягнення в довгостроковій перспективі економічних благ та комерційного успіху.

Сучасна парадигма наукової думки спрямована переважно на те, що нині управління персоналом необхідно розглядати в контексті розвитку трудового потенціалу як його основи, моніторингу та своєчасних змін, викликаних оточенням підприємства, спрямованих на формування

оптимального рівня його ділової активності. Виходячи із цього, можна стверджувати, що успішне управління персоналом залежить від ефективності використання трудового потенціалу, оскільки успішність підприємства та високий рівень його ділової активності в сучасних умовах є наслідками якості персоналу та стану його керованості. Для високорозвиненого підприємства персонал становить його базис, головну цінність, виступає джерелом формування високої ринкової вартості [23].

Дослідження, проведені на вітчизняних підприємствах різних форм власності та структури господарювання, дали змогу сформувати низку проблемних аспектів з управління персоналом, актуальних на сьогоднішній день. Таким проблемами є [26]:

- незадоволеність працівниками рівнем своєї заробітної плати;
- низький рівень кваліфікації працівників через так звані «пільгові» умови прийому на роботу (знайомство, родинні зв'язки та інші фактори);
- гендерна неспівставність та нерівність, що викликає дисбаланси в трудовому колективі;
- сезонність праці, що призводить до збільшення рівня бідності та ускладнює процес кар'єрного планування;
- високий рівень плинності персоналу тощо.

Ураховуючи узагальнені проблемні аспекти з управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання, а також індивідуальні, властиві конкретній організації, слід зазначити, що ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна включати: періодичні інноваційні та капітальні вкладення в розвиток трудового потенціалу працівників для максимізації їх продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації [10].

Крім того, непрогнозована мінливість зовнішнього оточення потребує необхідності моніторингу наявних методичних підходів до управління персоналом та коригування їх стосовно власних умов господарювання. Отже, управління персоналом на підприємстві слід розглядати із системного

погляду, тобто як об'єднаність взаємопов'язаних елементів, принципів, функцій, ресурсів і т. д. для досягнення поставленої мети [10].

Визначення системи управління персоналом, представлене В.С. Пономаренко, спрямоване на охоплення у даному контексті основних принципів і функціональних завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки [12]. Тобто авторське бачення системи управління персоналом являє собою взаємодію визначених заходів як на мікро-, так і на макрорівні, спрямованих на створення якісного рівня управління персоналом на підприємстві.

Використання саме системно-орієнтованого управління персоналом організації виступає базовою компонентою, що характеризує ефективність управління на підприємстві загалом та його ділову активність зокрема. Відзначимо також, що управлінська система являє собою не просто набір прийомів, методів або підходів, а комплекс взаємопов'язаних, логічних послідовних дій у таких сферах, як організація, менеджмент, прийняття рішень і мотивація [26].

Якісна організація управління персоналом повинна враховувати декілька ключових положень, а саме: високий професійний рівень та кваліфікованість як управлінського персоналу, так і виконуючого; налагоджена система мотивації працівників; формування у працівників навичок високої продуктивності праці та відданості підприємству [9].

Деякі науковці та вчені до системи управління персоналом відносять гнучкий та жорсткий підходи. Перший передбачає свободу творчої реалізації та максимізацію використання інтелектуального потенціалу кожного працівника. Сутність другого становить жорсткий контроль та регламентація дій персоналу з установленням чітких вимог та формалізованих заходів їх професійних обов'язків без можливостей самореалізації та прояву своїх творчих якостей [10].

Ураховуючи наявні підходи до системного управління персоналом, підприємству для досягнення його ефективності та підвищення власної ділової активності слід використовувати оптимальний симбіоз розглянутих прийомів і способів, ураховуючи умови господарювання, специфіку діяльності, розміри підприємства, його організаційну структуру тощо. Головними проблемами, що існують нині на вітчизняних підприємствах, залишаються незначний статус працівників кадрової служби та їх низький рівень професійної підготовки [29]. Дослідження, проведені у сфері структурних складників системи управління персоналом, дають змогу виділити ключові її підсистеми (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Структурна характеристика системи управління персоналом на підприємстві [3]

Окремі фахівці з кадрового забезпечення до системи управління персоналом відносять такі підсистеми: персонал-маркетингу; HR-орієнтирів і планування; розвитку та активізації трудового потенціалу; соціального розвитку та соціального партнерства; атестації та ротації кадрів; формування та використання персоналу та ін. [32].

Таким чином, можна відзначити, що до системи управління

персоналом підприємства можуть належати багато підсистем, кожна з яких спрямована на оптимізацію управління визначеного елементу. Саме тому підприємствам потрібно формувати та використовувати комплексну систему управління персоналом для дієвості її підсистем. На основі проведених досліджень визначимо ключові її складники, якими є [1]:

- система правового забезпечення процесу управління персоналом;
- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система реалізації процесу управління персоналом.

Відзначаючи важливість урахування кожної із вищенаведених систем управління персоналом, що мають входити до загальної системи управління, доцільним стає виділення у системі реалізації процесу управління персоналом чотирьох структурних підсистем, а також здійснення на цій основі їх детальної характеристики (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Складові елементи системи реалізації процесу управління персоналом

Таким чином, система реалізації процесу управління персоналом представлена декількома підсистемами, ключовими із яких є [10]:

1) підсистема планування роботи з персоналом із відповідними функціями: розроблення кадрової політики; розроблення стратегії управління персоналом; аналіз трудового потенціалу підприємства; аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на працю; аналіз ситуації на ринку праці; здійснення прогнозів щодо характеристик персоналу;

2) підсистема організації роботи з персоналом із відповідними функціями: пошук, залучення, відбір, адаптація, розподіл, розвиток та звільнення персоналу; нормування трудового процесу; оптимізація зайнятості персоналу; управління трудовими відносинами на підприємстві; забезпечення оптимальних умов праці; тарифікація трудового процесу;

3) підсистема мотивації результатів праці та поведінковий аналіз персоналу з відповідними функціями: здійснення матеріального й нематеріального стимулювання персоналу;

4) підсистема контролю якості виконання управлінських заходів із відповідними функціями: якісна оцінка ефективності діяльності персоналу; якісне та кількісне оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом; атестація персоналу.

Запропонована структура узагальненої системи управління персоналом знаходиться у прямому взаємозв'язку з діловою активністю підприємства (рисунок 1.8). Дослідження показують, що сучасні вітчизняні підприємства знаходяться майже в однаковому становищі щодо можливостей залучення й використання різного роду ресурсів. А оскільки головним ресурсом господарюючого суб'єкту є людський ресурс, або його персонал, то якісна система управління даним ресурсом спрямована на досягнення високого рівня ділової активності підприємства. Слід також зазначити, що реалізація трудового потенціалу персоналу безпосередньо впливає на кадрову активність підприємства, прояви якої можна простежити через кількісно-якісний склад працівників, їх плинність; високий рівень інтелектуального потенціалу; збільшення продуктивності праці; задоволеність персоналом умовами праці; можливості кар'єрного зростання; високу корпоративну

культуру тощо [10].



Риснок 1.8 – Взаємозв'язок системи управління персоналом із діловою активністю підприємства

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що у сучасних умовах господарювання ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства неможливе без системного підвищення кваліфікації кадрів, що стосується однаковою мірою виробничого та управлінського персоналу. Проведення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві сприятиме формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу та забезпеченню кадрових потреб організації. Конкурентоспроможність персоналу є об'єктивною умовою розвитку, оскільки забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та стає найкращою формою соціального захисту працівника на підприємстві та ринку праці через забезпечення економічних і соціальних переваг. Конкурентоспроможний робітник через якісну працю та високу спроможність до реалізації власних конкурентних переваг на оптимальному рівні задовольняє потреби



підприємства. Таким чином, ефективний розвиток управлінського персоналу сприяє набуттю ним конкурентних переваг, що, в свою чергу, забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що є запорукою його ефективного функціонування.

Упровадження механізму системної мотивації має спиратися на нормативно-методичну базу, яка регламентуватиме об'єкт і тривалість мотивації, відхилення від бажаного стану персоналу та ефективності мотивації. Відповідно, методичним підґрунтям впровадження системної мотивації пропонуються: методичні положення щодо розрахунку конкурентної величини заробітної плати управлінського персоналу підприємства; методичні рекомендації щодо оцінки механізму мотивації; рекомендації щодо застосування механізму оцінки мотивації.

Умови ефективності використання наведених методик такі: простота в застосуванні, тому що, по-перше, більшість керівників підприємств не мають достатніх знань; по-друге, це сприятиме оперативності мотивації; створення бази даних стосовно благ, які будуть доступні персоналу, що дозволить враховувати потреби, які він зможе задовольнити. Напрямки подальшого розвитку системної мотивації управлінського персоналу підприємства бачаться такими: 1) географічний – шляхом адаптації механізму зовнішньої мотивації для використання в різних адміністративних регіонах України; 2) галузевий – шляхом адаптації методик для використання в інших галузях; 3) у державному управлінні – шляхом використання методик для дослідження міграції та поведінки трудових ресурсів проблемних регіонів країни.

Динамізм і складність зовнішнього середовища підприємства диктують вимоги до формування як узагальненої керуючої системи на підприємстві, так і системи управління персоналом зокрема. А висока кадрова активність, здобута через реалізацію працівниками свого трудового потенціалу, знаходиться у прямому взаємозв'язку з діловою активністю підприємства, яка не тільки виступає важелем ефективності використання наявних ресурсів

підприємства, а й інструментом збільшення його ринкової вартості та конкурентоспроможності. Головною передумовою досягнення підприємством високого рівня ділової активності є ефективно діюча система управління персоналом, до якої належать: управління розвитком професійних та творчих якостей персоналу, формування його інноваційного потенціалу, висока кадрова активність та інші фактори. Для підприємств важливим стає визначення основних підсистем управління персоналом, які визначаються залежно від господарських умов, специфіки діяльності, розмірів підприємства, організаційно-правових форм тощо. Лише системність урахування даних елементів надасть підприємству можливість створити ефективну систему управління персоналом та підвищити його ділову активність.

## 2 ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «СКІФ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Скіф» та його оточення

ТОВ «Скіф» зареєстровано 11.02.1997 р. за адресою Івано-Франківська обл., Коломийський р-н, м. Коломия. Це сучасне інноваційне підприємство по виготовленню корпусних меблів для навчальних і дошкільних закладів, шкіл-інтернатів, оздоровчих таборів, санаторіїв і пансіонатів. Підприємство надає великий вибір ігрових зон для сюжетно-рольових ігор для дитячих садків, модульних столів, що регулюються за висотою [30].

Місією підприємства є існування заради виробництва високоякісних корпусних меблів при максимальному задоволенні потреб споживачів і суспільства.

Метою ТОВ «Скіф» є гарантія якості продукції шляхом застосування передових технологій, сучасних методів управління виробництвом, удосконалювання всіх сфер діяльності для максимального задоволення всіх зацікавлених замовників, співробітників і суспільства, а також збереження престижу підприємства на освоєних ринках збуту й створення позитивного іміджу на нових ринках.

Для цього були вирішенні такі поточні задачі: розроблена й впроваджена системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2000; сертифіковане підприємство в рамках міжнародного стандарту ISO 9001:2000; повне задоволення замовників якістю, ціною й точністю поставки продукції; поширення поняття «якість» на всі види діяльності підприємства; розглянута якість продукції не як самоціль, а як база для економічної стабільності підприємства; усвідомлення кожним членом колективу своїх завдань і відповідальності в області якості, спрямованих на реалізацію стратегії підприємства; збереження завойованих ринків збуту шляхом поставки конкурентоспроможної продукції; турбота про задоволення

соціальних і матеріальних потреб працівників; навчання працівників підприємства в компаніях-виробниках устаткування; використання екологічно чистих і безвідхідних технологій; постійне вдосконалювання системи управління якістю.

Розглянемо детальніше середовище, в якому діє аналізоване підприємство. Середовище будь-якої організації прийнято розглядати, як складову з трьох сфер: загальної (чи макрооточення), робочої (чи безпосереднього оточення) і внутрішнє середовище. Макрооточення створює загальні умови існування організації в зовнішнім середовищі. У цій частині аналізу розглядаються політико-правові, техніко-економічні, соціокультурні, екологічні і подібні фактори. Вивчення робочого середовища припускає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії, це: покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, акціонери. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і, як правило, проводиться по наступним основних напрямках: маркетинг, виробництво, НІОКР, фінанси, персонал, структура управління.

Основні зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Скіф» (рисунок 2.1).

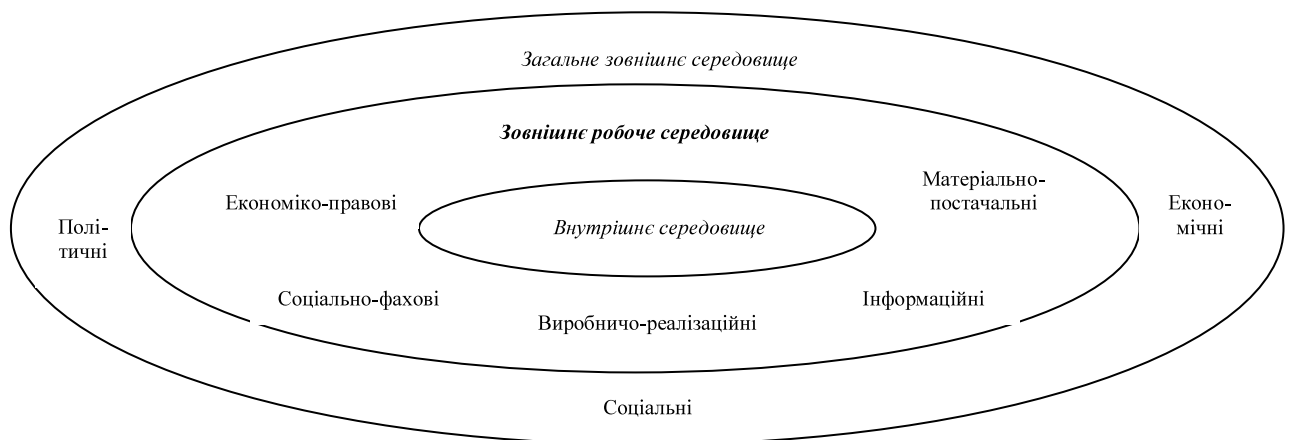


Рисунок 2.1 – Фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Скіф»

Існує кілька методів оцінки зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз (від SWOT – по початкових буквах англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats)), і Степ-аналізи (від STEP – по початкових буквах англійських слів: соціальні (social), технічні (technical), економічні (economic), політичні (political) фактори). Розглянемо методику проведення аналізу зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу, як більш відомого.

SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта. Складемо матрицю SWOT-аналізу, що оцінює діяльність ТОВ «Скіф» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Скіф»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві
Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку виробництва меблів	Можливі незгодженість по термінах при одночасній реалізації проекту і покупці нового цеху
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих	Відсутність джерел фінансування
Низька трудомісткість виробництва	Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Завойована частка регіонального ринку виробництва меблів (3%)	Існуюча низька ефективність процесу відвантаження споживачам продукції
Зручне місце розташування підприємства	Нечітко оформлені умови договору
Близькість до транспортних магістралей	Затягування термінів партнерами при постачаннях устаткування

Кінець таблиці 2.1

1	2
Забезпеченість виробництва всіма необхідними комунікаціями	
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування	
Висока якість продукції, що відповідає європейському рівню	
Активна маркетингова політика	
Наявність лідера проекту й управлінської команди	
Висока маржинальна рентабельність виробництва продукції на новому технологічному обладнанні	
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні погрози підприємству
Попит на меблі в Україні, країнах близького та далекого зарубіжжя досить високий і має стійку тенденцію до збільшення	Зниження грошової складової в розрахунках зі споживачами продукції
Позитивна тенденція зростання виробництва меблевої галузі в Україні	Зниження загальної платоспроможності підприємств
Сформований імідж підприємства у споживачів продукції	Затримка росту інвестиційної активності
Підтримка з боку міських органів влади дій підприємства по збільшенню обсягів виробництва продукції	Нестабільна політична ситуація
Становлення ринкових відносин в Україні	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Бажання закордонних постачальників устаткування сприяти залученню інвестицій для модернізації заводу	Зміна податкового законодавства і знецінення гривні
Бажання закордонних фірм поставляти устаткування на український ринок	Недосконалість законодавства
Зниження кредитної процентної ставки	Бажання закордонних фірм поставляти меблі на український ринок

Персонал. Одним з найважливіших аспектів, що впливають на успішну роботу ТОВ «Скіф», його головною конкурентною перевагою є персонал, що має фахову освіту й високу кваліфікацію.

На підприємстві впроваджені сучасні технології по керуванню компанією й різні методи мотивації персоналу.

Паралельно з динамічним розвитком підприємства, уживають заходи щодо навчання співробітників. Регулярно проводяться семінари, тренінги із залученням як вітчизняних фахівців, так і представників відомих фірм-

виробників устаткування, таких як ТОВ «ЕЛТЕХ» (верстати з ЧПУ), ТОВ «Промстанок» (довбальні верстати, кромкооблицювальні верстати, шипорізні верстати, стрічкопильні верстати, шліфувальні верстати, фуговально-рейсмусні верстати), КП «Ясень» (деревообробне обладнання). Багато фахівців ТОВ «Скіф» пройшли спеціальний курс навчання роботі у європейському центрі виробників устаткування «HUSKY».

Систематичне підвищення рівня знань, майстерності й кваліфікації персоналу дозволяє успішно впроваджувати новітні технології й забезпечувати продуктивну роботу підприємства.

Вдале поєднання сировинної, ресурсної та кадрової політики допомогло досягти у ТОВ «Скіф» високих показників якості продукції. При цьому значна увага приділяється її контролю.

Контроль якості продукції. Контроль якості продукції здійснюється фізико-вимірною лабораторією, що акредитована (атестат акредитації № ПЧ-018/2020 від 16 лютого 2020 р.) на технічну компетентність проведення контролю.

Контроль якості готової продукції передбачає: визначення відповідності якості продукції вимогам нормативно-технічної документації; своєчасне виявлення й ізоляцію браку.

Контроль якості продукції містить у собі: візуальний контроль якості; вимір і порівняння геометричних розмірів продукції, що виготовляється, відповідно до нормативної документації; контроль за пакуванням і маркуванням продукції; контроль за нанесенням логотипа на поверхню.

Крім того, готова продукція постійно контролюється на безпеку. На кожну партію видається сертифікат якості, що підтверджує відповідність продукції вимогам нормативної документації. У перспективі розвитку лабораторії – придбання приладів і встаткування для автоматичного контролю геометричних розмірів, оперативного контролю різнотолщинності, контролю кольору, організації контролю якості замінників сировини й матеріалів, оснащення лабораторії програмним забезпеченням, що дозволить

оперативно й комплексно обробляти всі результати контролю й вимірів, що у свою чергу дозволить підтримувати якість продукції на високому рівні.

На підприємстві створена, документально оформлена й впроваджена система керування якістю, відповідно до вимог Міжнародного стандарту ISO 9001:2000. Для цього були визначені процеси, необхідні для системи керування якістю; послідовність і взаємодія цих процесів; критерії й методи, необхідні для забезпечення ефективного функціонування цих процесів і контролю над ними; вирішені питання контролю виміру й аналізу ефективності цих процесів; проведені роботи, необхідні для досягнення запланованих результатів і безперервного поліпшення процесів.

Система керування якістю спрямована на постійне вдосконалення всіх процесів на підприємстві і їхніх взаємозв'язках.

Результатом впровадження й функціонування системи керування якістю у ТОВ «Скіф» стало досягнення повного задоволення замовника шляхом виконання всіх вимог і очікувань. Для ТОВ «Скіф» відбулося вдосконалення внутрішніх процесів з метою безперервного поліпшення ведення бізнесу; виконання вимог і очікувань співробітників, постачальників, акціонерів, суспільства; поширення поняття «якість» на всі види діяльності підприємства, що в остаточному підсумку є базою для економічної стабільності підприємства; поліпшення функціонування персоналу; підвищення ефективності підприємства; більш широке охоплення сектора ринку; поліпшення іміджу й репутації підприємства.

Організаційна структура. Спрощена організаційна структура ТОВ «Скіф» наведена на рисунку 2.2.

Організаційна структура управління ТОВ «Скіф» – лінійно-функціональна. Така структура опирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер).



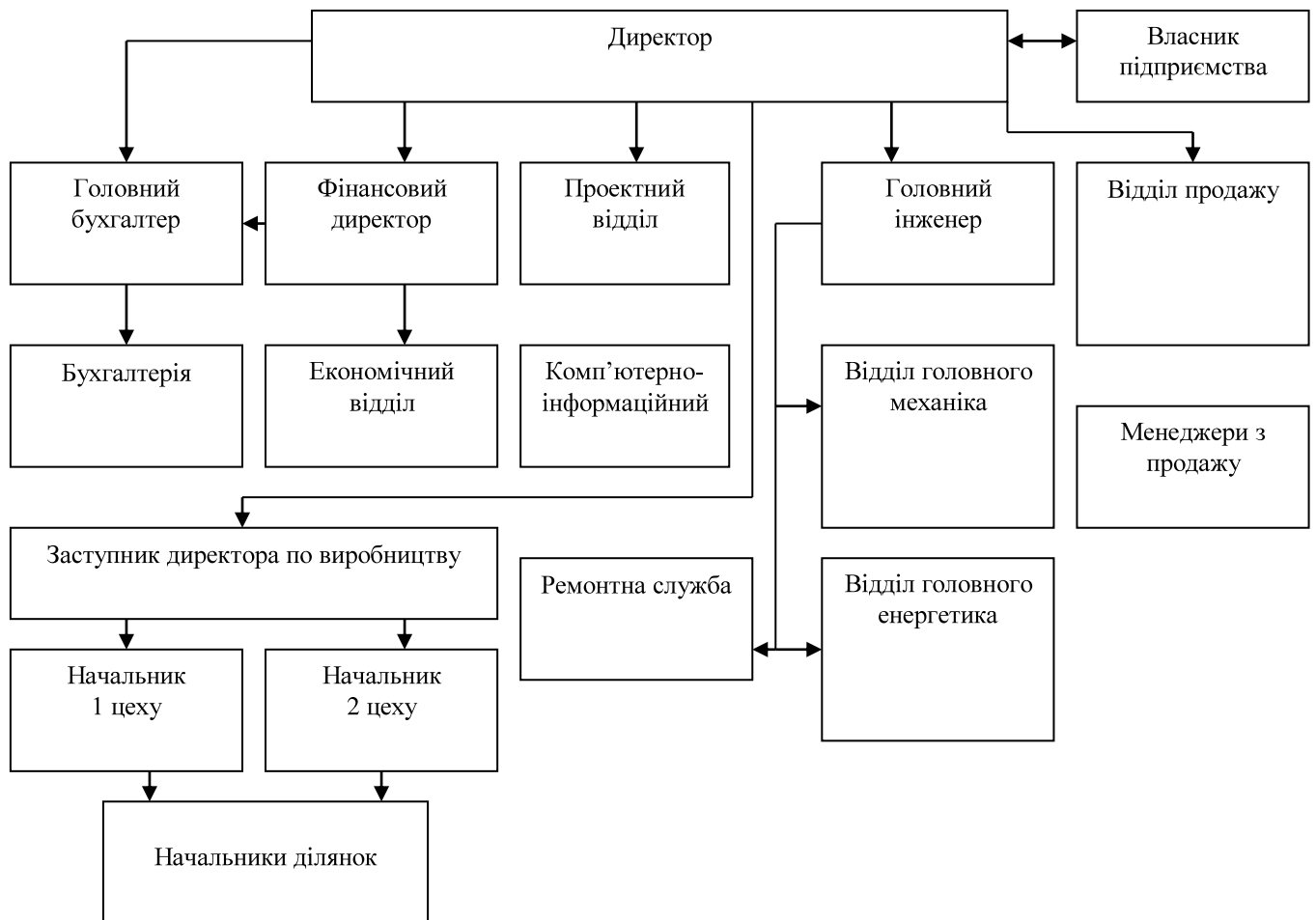


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Скіф»

Функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою для виробничого підприємства зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів

(підрозділів).

ТОВ «Скіф» має передню і задню інтеграцію, що пов'язано з відокремленням функцій реалізації готових виробів і постачанням сировини.

Так проведенням маркетингових досліджень, укладенням договорів купівлі-продажу корпусних меблів, відстеженням поведінки основних конкурентів, розробкою реклами, стимулюванням збуту займається ТОВ «Арт Пром» (філіал ТОВ «Скіф» у м. Дніпро). Придбанням сировини, контролем її якості, відстеженням ресурсного ринку займається ТОВ «Сокос-Дніпро», що також є філіалом ТОВ «Скіф» у м. Дніпро.

Однак для складення більш повної уяви про становище підприємства і персоналу, проведемо техніко-економічний аналіз його діяльності.

## 2.2 Економічний аналіз діяльності ТОВ «Скіф»

Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «Скіф», надано в таблиці 2.1. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Таблиця 2.1 – Динаміка економічних показників ТОВ «Скіф» у 2020-2021 рр.

Найменування показника	Індекс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне	темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	20243,30	26632,00	6388,70	131,56
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	19671,40	20679,80	1008,40	105,13
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	18922,50	25242,40	6319,90	133,40
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	64,00	86,00	22,00	134,38
основної діяльності	qop	чол.	58,00	80,00	22,00	137,93
інших працівників	qip	чол.	6,00	6,00	0,00	100,00

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	13066	18645	5578	142,69
основної діяльності	Uop	тис. грн.	11916	17491	5576	146,79
інших працівників	Uip	тис. грн.	1151	1153	3	100,22
Середня заробітна плата основної діяльності	Zop	грн.	17120	18220	1100	106,43
інших працівників	Zip	грн.	15985	16020	35	100,22
Питома вага працівників основної діяльності	Jop	частка од.	0,91	0,93	0,02	102,65
Питома вага інших працівників	Jip	частка од.	0,09	0,07	-0,02	74,42
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	18125,10	22052,90	3927,80	121,67
Чистий прибуток	P	тис. грн.	1159,00	2798,60	1639,60	241,47
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	316,30	309,67	-6,63	97,90
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	1,03	1,29	0,26	125,14
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	1,07	1,06	-0,01	98,62
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,90	0,83	-0,07	92,48
Рентабельність виробництва	R	%	3,00	6,09	3,09	-
Рентабельність продукції	Rs	%	5,73	10,51	4,78	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.1, зробимо такі висновки.

Збільшення виручки від реалізації на 6388,7 тис. грн., або на 31,56% відбулося під впливом двох позитивних чинників: по-перше, збільшилась кількість виробленої продукції, по-друге, відбулося зростання вартості готової продукції. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 5,13% пояснюється проведенням на підприємстві робіт по комп'ютеризації і модернізації цеху, а при збільшенні виручки від реалізації спостерігається зростання показника фондовіддачі на 25,14%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 1,29 грн. виручки

від реалізації у 2021 р. Це на 0,26 грн. більше, ніж у 2020 р. У 2021 р. у ТОВ «Скіф» спостерігається зростання обігових коштів на 33,4%. При зростанні виручки від реалізації відбувається незначне зменшення коефіцієнта оборотності на 1,38%. Це свідчить про відносну стабільність обороту. Однак, в перспективі підприємство повинно розробляти шляхи щодо підвищення виручки від реалізації при зменшенні періоду обороту обігових коштів. У 2021 р. спостерігалось збільшення чисельності працівників (на 37,93%), що пояснюється збільшенням чисельності основної діяльності на 22 особи. Така політика підприємства пояснюється зростанням виробництва і розширенням сегменту ринку, що займає ТОВ «Скіф». Зростання виручки від реалізації недостатньо вплинуло на річну продуктивність праці (вона скоротилася на 2,1%). Необхідно додати, що керівництво ТОВ «Скіф» дотримується політики «за роботою – винагорода». Відтак при зростанні чисельності і виручки від реалізації фонд оплати праці зріс на 54,55%, що негативно характеризує організацію праці на підприємстві. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність виробництва, зростання (на 3,09%) якої спостерігалось в аналізованому періоді. Це, перш за все, пояснюється збільшенням чистого прибутку у 2,4 разу.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу, особливої уваги потребують техніко-економічні і фінансові показники, дослідження яких буде проведено у наступних підрозділах дипломної роботи.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.1 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилася на 6388,7 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 26632 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = \text{N} * \text{Спр}, \quad (2.1)$$

де  $N$  – обсяг реалізації за звітний період у кількісному вираженні,

$C_{пр}$  – ціна одиниці реалізованої продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.2): вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «Скіф».

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «Скіф», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta V_{foc} = \Delta F_{oc} * f_{б} = 1008,4 * 1,03$	1037,72
Зміни фондівддачі основних фондів	$\Delta V_f = \Delta f * F_{oca} = 0,26 * 20679,8$	5350,98
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta V_{рF_{об}} = \Delta F_{об} * K_{обб} = 6319,9 * 1,07$	6761,03
Зміни коефіцієнта оборотності обігових коштів	$\Delta V_{рK_{об}} = \Delta K_{об} * F_{оба} = -0,01 * 25242,4$	-372,33
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta V_{рq} = \Delta q * W_{б} = 22 * 316,3$	6958,63
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta V_{рW} = \Delta W * q_a = -6,63 * 86$	-569,93
Сума впливу за кожною групою факторів		6388,7

Отже, показник обсягу виручки від реалізації збільшився на 6388,7 тис. грн. Позитивно вплинули ріст вартості основних виробничих фондів (1037,72 тис. грн.) та обігових коштів (6761,03 тис. грн.), коефіцієнту фондівддачі (5350,98 тис. грн.), чисельності працівників (6958,63 тис. грн.). Негативними факторами є зменшення коефіцієнта оборотності обігових коштів (-372,33 тис. грн.), та продуктивності праці (-569,93 тис. грн.)

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективності використання основних виробничих фондів, обігових коштів і

трудового потенціалу.

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають найбільшу питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання як правило залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Скіф» збільшилась в звітному році до 20679,8 тис. грн. (абсолютне відхилення складає 1008,4 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондовіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де  $F_{oc}$  – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.1 фондовіддача зросла на 0,26 грн./грн. і склала 1,29 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, що свідчить про раціональне використання основних засобів у процесі виробничої діяльності. Розрахунок факторів впливу на фондовіддачу приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на показник фондовіддачі у ТОВ «Скіф», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{p6}/F_{oca} - f_6$ $\Delta f_{Foc} = 20243,3/20679,8 - 1,03$	-0,049
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_p / F_{oca} = 6388,7/20679,8$	0,309
Сума впливу		0,26

В основному показник збільшився за рахунок зростання обсягу реалізації на 0,309 грн./грн. Незначний негативний вплив спричинило підвищення вартості основних засобів (-0,049 грн./грн.).

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.1 вартість обігових коштів ТОВ «Скіф» у звітному році збільшилась на 6319,9 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.4 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об}, \quad (2.3)$$

де  $F_{об}$  – вартість обігових коштів за звітний період, грн.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «Скіф», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{об} F_{об} = V_{рб} / F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{об} F_{об} = 20243,2 / 25242 - 1,07$	-0,263
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{об} V_p = \Delta V_p / F_{оба} = 6388,7 / 25242,4$	0,253
Сума впливу		-0,01

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів скоротився на 0,01 обороту (див. таблицю 2.1), та взагалі залишається значно нижче рівня загальногалузевих значень (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 9 оборотів). Позитивний вплив спричинило зростання виручки від реалізації (0,253 обороту), негативну реакцію спостерігаємо щодо збільшення обсягів обігових коштів (-0,263 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від

забезпеченості ТОВ «Скіф» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = V_p / q, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «Скіф», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни продуктивності праці основних робітників $W_{op} = V_p / q_{op}$		
Зміни суми виручки від реалізації	$\Delta W_{pV} = \Delta V_p * J_{op} / q_{op} = 6388,7 * 0,93 / 80$	-80,91
Зміни чисельності працівників основної діяльності	$\Delta W_{Jop} = V_{pb} * J_{op} / q_{op} - V_{pb} * J_{op} / q_{opb}$ $\Delta W_{qop} = 20243,3 * 0,93 / 80 - 20243,3 * 0,93 / 58$	74,29
Сума впливу		-6,63
Зміна чисельності працівників основної діяльності	$\Delta W_{qop} = V_{pb} * J_{op} * (1/q_{op} - 1/q_{opb}) = 20243,3 * 0,93 (1/80 - 1/58)$	0,00
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_{Vp} = \Delta V_p * J_{op} / q_{op} = 6388,7 * 0,93 / 80$	74,29
Сума впливу		74,29

За даними таблиці 2.1 у звітному році продуктивність праці працівників ТОВ «Скіф» зменшилась на 6,63 тис. грн., при цьому структура значно змінилась структура штату. Так позитивний вплив спостерігаємо відносно чисельності працівників основної діяльності (74,2+9 тис. грн. / чол.), негативно вплинуло збільшення виручки від реалізації (-80,91 тис.



грн./чол.), що підтверджує актуальність дипломного дослідження.

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P / (F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунків і суми впливу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Факторний аналіз економічної рентабельності у ТОВ «Скіф», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = P_b / (F_{oca} + F_{ob}) - R_b$ $\Delta R_{Foc} = 1159 / (20679,8 + 18922,5) - 3,0$	-0,08
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = P_b / (F_{oca} + F_{oba}) - P_b / (F_{oca} + F_{ob})$ $\Delta R_{Fob} = 1159 / (20679,8 + 25242,4) - 1159 / (20679,8 + 18922,5)$	-0,40
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta P / (F_{oca} + F_{oba})$ $\Delta R_{Pp} = 1639,6 / (20679,8 + 25242,4)$	3,57
Сума впливу		3,09

Отже, показник рентабельності збільшився на 309% в основному (на 3,57%) через збільшення чистого прибутку. Негативно вплинуло збільшення вартості основних засобів (-0,08%) і обігових коштів (-0,40%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «Скіф» можна зробити наступні висновки:

1) показники ефективного використання ресурсів ТОВ «Скіф» збільшилися. Продуктивність праці персоналу ТОВ «Скіф» недостатньо висока, кількість працівників збільшується. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики зростання кількості основного персоналу;

2) основних засобів у ТОВ «Скіф» достатньо, раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду на їх вплив щодо фінансового стану ТОВ «Скіф»;

3) позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «Скіф» призводять до збільшення результатів діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «Скіф» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

### 2.3 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Скіф»

Фінансовий стан виробничого підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). Відтак, фінансове становище – це економічна категорія, що відображає стан капіталу під час кругообігу і можливість суб'єкта хазяйнування до саморозвитку на фіксований момент часу. Для забезпечення фінансової рівноваги підприємство повинно мати гнучку структуру капіталу, вміти організувати його рух, таким чином, щоб забезпечувати постійне перебільшення доходів над витратами з метою збереження платоспроможності і створення умов для виробництва [25].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства.

Завданням фінансового аналізу ТОВ «Скіф» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «Скіф» є бухгалтерський баланс та звіт про фінансові результати, склад активної і пасивної частини. Баланс ТОВ «Скіф» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо підприємством, тому в аналізі використовуються усі дані, що відображають рух грошових коштів.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, що відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «Скіф», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	темп росту, %
1	2	3	4	5	6
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	39057,6	41386	2328,4	105,96
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		7484,4	9812,8	2328,4	131,11
додатковий вкладений капітал		28209,1	28209,1	0	100,00
2. Валюта балансу	BP	58304,2	63347,7	5043,5	108,65
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	952,3	2015,3	1052	210,47
4. Основні фонди і інші необоротні активи	OS	38105,3	39381,7	1276,4	103,35
5. Знос, нарахований на вартість основних фондів	NI	8736,8	9518,2	781,4	108,94
6. Знос, нарахований на вартість нематеріальних активів	NAI	36,3	42,9	6,6	118,18
7. Первісна вартість основних засобів	POФ	28408,2	30198,0	1789,8	106,30
8. Первісна вартість нематеріальних активів	NAP	2160,7	2160,7	0	100,00
9. Ліквідні активи	LA	18922,5	25242,4	6319,9	133,40
10. Короткострокова заборгованість	KZ	8912,1	18625,3	9713,2	208,99
11. Грошові кошти	DS	634,1	656,6	22,5	103,55
12. Підсумок поточних активів (мобільних засобів)	M	15865,1	19842,6	3977,5	125,07

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
13. Сума дебіторської заборгованості	RD	2400,8	4765,1	2364,3	198,48
14. Виручка від реалізації	Вр	20243,3	26632	6388,7	131,56
15. Чистий прибуток	Р	1159	2798,6	1639,6	241,47

Первісний аналіз доводить, що фінансове становище підприємства поліпшилося за наступними показниками: по-перше, збільшилася валюта балансу на 8,65%, по-друге, зросли ліквідні активи на 33,4%. Негативним фактором є зростання дебіторської заборгованості на 98,48%, що свідчить про відсутність розробленої політики щодо формування політики управління обіговими коштами взагалі та дебіторською заборгованістю зокрема. При цьому підприємство залучає надійне джерело короткострокового фінансування обігових коштів за рахунок кредиторської заборгованості, її зростання аналогічно зростанню дебіторської заборгованості і складає 2,09 разу.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «Скіф» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів подолання цього становища.

Оцінка платоспроможності підприємства. Наступний крок – оцінка платоспроможності підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Визначення платоспроможності підприємства є важливим аспектом для будь-якого користувача фінансової звітності. Найбільш часто використовують показники, що наведені в таблиці 2.8.

Коефіцієнт покриття або коефіцієнт загальної ліквідності (Кп) – показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити підприємство, якщо реалізує всі свої оборотні активи, у тому числі й матеріальні запаси. Іншими словами, цей коефіцієнт показує, скільки гривень оборотних коштів доводиться на кожен гривню поточних зобов'язань [25].

Таблиця 2.8 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Скіф»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2020р.	2021р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи / поточні зобов'язання	>1	2,123	1,355	-0,768
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,3431	0,2899	-0,0531
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти / поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,071	0,035	-0,036

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Він відбиває платіжні можливості підприємства по погашенню поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами [25].

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно [25].

Для оцінки фінансової стійкості використовують коефіцієнти вітчизняної методики, що відображають специфіку виробничого підприємства (див. таблицю 2.8).

На кінець 2021 р. значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилося на 0,7680, однак перевищує оптимальне значення. На кінець 2021 р. ТОВ «Скіф» за рахунок грошових коштів може погасити лише 3,5% замість 7,1% у 2020 р. короткострокових зобов'язань, що є меншим за нормальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності близько трьох разів. За рахунок коштів і розрахунків з дебіторами підприємство може погасити у 2021 р. 28,99% замість 34,31% у 2020 р. поточних короткострокових зобов'язань, а за рахунок всіх оборотних активів – 135,5%. Відтак, наприкінці

2021 р. лише один (коефіцієнт покриття) із розглянутих показники платоспроможності ТОВ «Скіф» є оптимальним.

Оцінка фінансової стійкості підприємства. Відносні показники фінансової стійкості, що наведені у таблиці 2.8 є підґрунтям щодо визначення ступеню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників фінансової стійкості для ТОВ «Скіф»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Відношення необоротного капіталу до власного	$KOC = OS / KS$	0,9756	0,9516	-0,0240	97,54
Відношення необоротного капіталу до підсумку балансу	$KOB = OS / BP$	0,6536	0,6217	-0,0319	95,12
Відношення суми амортизації до первісної вартості необоротних активів	$GO = (NI + NAI) / (POF + NAP)$	0,287	0,295	0,008	102,95
Відношення чистих мобільних активів до підсумку мобільних коштів	$GM = KSO / M$	0,333	0,455	0,121	136,33
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS / BP$	0,6699	0,6533	-0,0166	97,53
Коефіцієнт заборгованості	$GZ = KZ / BP$	0,294	0,153	-0,141	51,99
Коефіцієнт самофінансування	$GS = KZ / KS$	0,477	0,215	-0,262	45,16
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO / KS$	0,0244	0,0484	0,0240	198,63
Наявність власних обігових коштів	$KSO = KS - OS$	952,3	2015,3	1052,0	210,47
Коефіцієнт напруженості	$KFN = RD / KZ$	0,4402	0,6994	0,2591	158,85

Розрахунки таблиці 2.9 свідчать про наступне:

- збільшення обсягів обігових коштів істотно вплинуло на відношення чистих мобільних активів до підсумку мобільних коштів (збільшилось на 36,33%), коефіцієнт маневреності (збільшився на 98,63%), коефіцієнт напруженості (збільшився на 58,85%);

- зменшення відношення основних засобів до власного капіталу та загальної валюти балансу вказує на негативну тенденцію, що намічається на підприємстві; перевищення частки основних засобів в балансі над часткою власних обігових коштів і зростання необоротних активів у звітному періоді. У ТОВ «Скіф» частка необоротних активів у вартості майна становила у 2020 р. 65,36%, що на 3,19% більше, ніж у 2021 р.;

- коефіцієнт автономії не досягає нормативного значення, а у 2021 р. скоротився на 2,47%, що свідчить про зменшення долі капіталу у валюті балансу;

- коефіцієнт заборгованості має стійку динаміку до зниження, і у 2021 р. скоротився на 48,01%, що вказує на скорочення суми залучених коштів у балансі підприємства;

- коефіцієнт самофінансування вказує на можливість покриття власним капіталом залучених коштів при значенні рівному або більшому за одиницю. У 2021 р. коефіцієнт зменшився більше, ніж у два рази і склав 0,215. Тобто ТОВ «Скіф» може покрити лише 21,5% залучених коштів власним капіталом, що сигналізує про нестачу власних коштів для покриття зобов'язань;

- коефіцієнт маневреності характеризує фінансові можливості підприємства для здійснення маневрів. Підвищення цього коефіцієнту на 98,63% свідчить про достатню забезпеченість ТОВ «Скіф» власними обіговими коштами;

- коефіцієнт фінансової напруженості зріс у 2021 р. на 58,85%, що свідчить про тенденцію проблемного погашення кредиторської заборгованості за рахунок дебіторської.

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [25]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Скіф», тис. грн.

Актив	31.12. 2020	31.12. 2021	Пасив	31.12. 2020	31.12. 2021	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2020	31.12. 2021
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	634,1	656,6	1. Пасиви негайні (П1)	593,8	619	40,3	37,6
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	2400,8	4765,1	2. Пасиви короткострокові (П2)	8912,1	18625,3	-6511,3	-13860,2
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	15865,1	19842,6	3. Пасиви довгострокові (П3)	9740,7	2717,4	6124,4	17125,2
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	38105,3	39381,7	4. Пасиви постійні (П4)	39057,6	41386	-952,3	-2015,3
Баланс	58304,2	63347,7	Баланс	58304,2	63347,7	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «Скіф» відрізняється від абсолютної і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється, по-перше, наявністю значної долі найбільш ліквідних



активів і активів, що швидко реалізуються, по-друге, тенденцією до зниження за двома другими групами. Невиконання другої нерівності свідчить про нестачу у підприємства коштів для розрахунку з поточною заборгованістю.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Відносні показники фінансового стану ТОВ «Скіф»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темپ росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	2,123	1,355	-0,768	63,83
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,034	0,026	-0,007	77,62
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,127	0,189	0,062	148,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,071	0,035	-0,036	49,55
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,657	0,707	0,050	107,64

За результатами розрахунків наявною є недостатність обігових коштів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «Скіф» у разі потреби.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося з 2,1232 до 1,355 при рекомендованому – 1,0. При цьому за рахунок грошових коштів коефіцієнт покриття скоротився на 22,38%, а за рахунок дебіторської заборгованості зріс на 48,79%.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності скоротилося більше, ніж у 2 рази і вказує на відсутність достатньої систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти.

На 7,64% збільшився коефіцієнт залучення, що підтверджує факт раціонального використання основних засобів у 2021 р.

Результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ТОВ «Скіф». Але додаткової уваги потребують питання використання довгострокових позик та зменшення величини обігових коштів у запасах

готової продукції.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «Скіф».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва». Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ( $T_p$ ), виручки від реалізації послуг ( $T_v$ ) та активів ( $T_a$ ) підприємства [25], порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «Скіф» розраховано у таблиці 2.12.

Діяльність ТОВ «Скіф» низько рентабельна, тому співвідношення темпів зростання не додержується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$T_p > T_v > T_a,$$

$$T_{п} > T_{в} > 100\% < T_{а}$$

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «Скіф»

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	T <sub>п</sub>	1159	2798,6	1639,6	241,47
Виручка від реалізації	T <sub>в</sub>	20243,3	26632,0	6388,7	131,56
Величина активів	T <sub>а</sub>	63347,7	58304,2	-5043,5	92,04

За розрахунками показник темп приросту прибутку збільшився у 2,4 рази, що вказує на налагодження ефективності операційної діяльності ТОВ «Скіф». Темп приросту обсягу реалізації збільшився на 31,56% і значно більший за темп зростання активів підприємства (92,04%), що означає сповільнення прискорення оборотності активів і підтверджується аналізом використання обігових коштів ТОВ «Скіф». Збільшення темпу зростання прибутку у порівнянні з темпами росту активів свідчить про зростання майнового потенціалу ТОВ «Скіф».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «Скіф». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень у таблиці 2.13.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Скіф».

Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції спричинено зростанням виручки від реалізації, однак його значення все ж таки залишається нижче рекомендованого рівня. Також, завдяки обсягу реалізації, збільшилися і коефіцієнти ділової активності та оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт ділової активності характеризує позитивний попит на продукцію ТОВ «Скіф», значення оборотності капіталу не досягає оптимального стану.

Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів

збільшується, це свідчить, що темпи зростання виручки від реалізації випереджають темпи росту валюти балансу, але в жоден рік не досягається нормативне значення. Цей факт негативно характеризує активність підприємства.

Таблиця 2.13 – Відносні показники ділової активності ТОВ «Скіф»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2020р.	2021р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = P / V_p$	0,057	0,105	0,048	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = V_p / B_P$	0,347	0,420	0,073	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = P / B_P$	0,020	0,044	0,024	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$KORD = V_p / RD$	8,43	5,59	-2,843	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$TRD = 360 / KORD$	43	64	21	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$KOB = V_p / TMZ$	1,28	1,34	0,066	> 12
Тривалість обороту запасів	$T_3 = 360 / KOB$	282	268	-14	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$T_0 = TRD + T_3$	325	333	8	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$T_{03} = 360 / K_{об}$	337	341	4	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{овк} = V_p / KS$	0,52	0,64	0,125	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$R_k = P / KS$	0,03	0,07	0,038	> 0,5

Зменшення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про погіршення розрахунків з дебіторами, при цьому тривалість одного обороту збільшилася на 21 день і у 2021 р. дорівнює 64 дні. Катастрофічна ситуація склалася з виробничими запасами, їх термін оборотності займає майже рік, це, в свою чергу призводить до підвищення терміну операційного циклу до 333 дні у 2021 р. Така ситуація пояснюється перш за все затовареністю готової продукції на складах ТОВ «Скіф».

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства

менеджерами, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.13 цей коефіцієнт підтверджує економічну неефективність діяльності ТОВ «Скіф» з невеликим позитивним напрямком (значення коефіцієнта дещо поліпшилося і склало у 2021 р. 0,07, однак залишається значно нижче рекомендованого рівня).

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «Скіф» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо управління його працівниками з метою поліпшення фінансово-економічного становища підприємства. Досконало розроблена система мотивації персоналу дасть змогу підприємству подолати тимчасові труднощі й ефективніше використовувати власні кошти ТОВ «Скіф».

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що ТОВ «Скіф» – це сучасне молоде підприємство по виготовленню корпусних меблів для навчальних і дошкільних закладів, шкіл-інтернатів, оздоровчих таборів, санаторіїв і пансіонатів. Підприємство надає великий вибір ігрових зон для сюжетно-рольових ігор для дитячих садків, модульних столів, що регулюються за висотою.

Місією підприємства є існування заради виробництва високоякісних виробів при максимальному задоволенні потреб споживачів і суспільства. Метою ТОВ «Скіф» є гарантія якості продукції шляхом застосування передових технологій, сучасних методів управління виробництвом, удосконалювання всіх сфер діяльності для максимального задоволення всіх зацікавлених замовників, співробітників і суспільства, а також збереження престижу підприємства на освоєних ринках збуту й створення позитивного іміджу на нових ринках.

На підприємстві впроваджені сучасні технології по керуванню компанією й різні методи мотивації персоналу. Вдале поєднання сировинної, ресурсної та кадрової політики допомогло досягти у ТОВ «Скіф» високих

показників якості продукції. При цьому значна увага приділяється її контролю.

Організаційна структура управління ТОВ «Скіф» – лінійно-функціональна.

Зростання виручки від реалізації склало 6388,7 тис. грн., або 31,56%. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 5,13% пояснюється проведенням на підприємстві робіт по комп'ютеризації і модернізації цеху. У 2021 р. у ТОВ «Скіф» спостерігається зростання обігових коштів на 33,4%, збільшення чисельності працівників (на 34,38%), при цьому чисельність працівників основної діяльності збільшилася на 37,93%. Така політика підприємства пояснюється зростанням виробництва і розширенням сегменту ринку, що займає ТОВ «Скіф». Зростання виручки від реалізації не вплинуло позитивно на річну продуктивність праці, яка скоротилася на 2,1%. Необхідно додати, що керівництво ТОВ «Скіф» дотримується політики «за роботою – винагорода». Відтак при зростанні чисельності і виручки від реалізації фонд оплати праці зріс на 54,55%, що підтверджує актуальність дипломної роботи та вимагає формування удосконаленої системи управління персоналом.

Коефіцієнт ділової активності характеризує позитивний попит на продукцію ТОВ «Скіф». Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів збільшується. Зменшення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про погіршення розрахунків з дебіторами, при цьому тривалість одного обороту збільшилася на 21 день і у 2021 р. дорівнює 64 дні. Катастрофічна ситуація склалася з виробничими запасами, їх термін оборотності займає майже рік, це, в свою чергу призводить до підвищення терміну операційного циклу до 333 дні у 2021 р. Така ситуація пояснюється перш за все затовареністю готової продукції на складах ТОВ «Скіф».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «Скіф» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва

щодо управління його працівниками.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СКІФ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ**

#### **3.1 Напрями роботи з персоналом ТОВ «Скіф»**

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері. На мій погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на ТОВ «Скіф» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим більше досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників



нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

Організаційна культура. Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що існують на підприємстві, не був декларований лише на папері, необхідна визначена структура служби

управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

Для ефективного пошуку і добору кадрів досліджуваному підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного працівника для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути пов'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну підтримувати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками, що підірве встановлені норми і порядки.

Керівництву досліджуваного підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на

визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій на підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Отже, щодо кадрової ситуації для ТОВ «Скіф» вироблені наступні пропозиції:

- збільшити мотивацію до праці (премії), в першу чергу для того персоналу, який відрізняється плинністю. Це буде сприяти більш відповідальному ставленню до роботи.

- перехід оплати праці агентів з продажу з переважно фіксованої оплати (ставки) до переважно відсоткової від отриманих контрактів складової. Це також збільшить мотивацію до праці. Для введення змагального аспекту у їх діяльність можна розробити систему преміювання кращих.

- провести пошук нових спеціалістів, залучаючи для цього засоби масової інформації (газети, телебачення) та кадрові агенції, службу зайнятості населення.

- створити позитивний імідж підприємства – шляхом вироблення корпоративного стилю, рекламних матеріалів у пресі.

На мій погляд, ці пропозиції допоможуть досліджуваному підприємству покращити управління персоналом.

Досвід показав, що ефективність системи людських взаємин в процесі праці є могутнім резервом підвищення продуктивності і збільшення загальної ефективності виробництва і збуту.

Основними причинами збоїв в роботі підприємства, як правило, є: брак

сировини, відсутність сталих зв'язків з постачальниками і споживачами, не конкурентоздатна продукція або ціна, плинність кадрів. Проте є ще одна істотна причина – криза управління, що ґрунтується на традиційних помилках. Наприклад, при реорганізації підприємства керівники часто забувають про зміни в психології працівника, про необхідність застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. Саме психологічні бар'єри встають на шляху прогресивних перетворень на підприємстві, породжують плинність кадрів, провокують конфлікти і невиконання обов'язків. Тому компетенція керівників має розповсюджуватись на застосування сучасних методів і форм управління людськими ресурсами.

Для усунення цих проблем були розроблені і випробувані конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, які можна поділити на основні групи: організаційні, формальні, психологічні і допоміжні.

Організаційні рекомендації пов'язані із побудовою організації і налагодженням її роботи. Вони умовно підрозділяються на: структурні; пов'язані із стимулюванням персоналу; комунікаційні.

Структурні рекомендації. Назви посад повинні давати привід для гордості працівникам, що їх займають. У організації повинна бути гнучка система відпусток для всього персоналу, а не тільки для керівника. Обов'язково треба робити виключення для відпусток з поважних причин.

Оскільки на досліджуваному підприємстві є відділ реалізації, то необхідно пам'ятати, що :

- 20% працівників завжди забезпечують 80% продажів;
- система винагороди працівників відділу реалізації повинна включати шкалу зростаючих виплат після досягнення великих об'ємів продажів у відсотках;
- у випадках заробляння ким-небудь з агентів великих грошей, не слід міняти шкалу, адже довіра може бути втрачена;

- кращі торгові агенти мають одержати частку в прибутках, щоб відчувати особисту відповідальність за роботу і набути образ мислення співвласника фірми;

- не слід підвищувати на посаді кращих торгових агентів, бо: хороший агент – це стан душі, і зміна діяльності зробить його непотрібним баластом для фірми і невротиком, що постійно переживає почуття глибокого морального незадоволення.

Для успішного функціонування підприємства необхідний осмислений опір фахівців. Кожен співробітник повинен мати право відстоювати свою точку зору з приводу рішення.

Щодо надання привілей, доцільно слідувати орієнтації на всіх працівників підприємства. Можливо провести скорочення спеціального дорогого канцелярського приладдя для начальства; заборону вмикання музики на робочому місці, окрім тих місць, де не вимагається розумових зусиль; зниження кількості звукових сигналів в офісі, включаючи телефон. В процесі організаційних та міжособистісних комунікацій необхідно дотримуватись чесності, відмовлятись від приятельських і фамільярних відносин між начальником і підлеглим. В роботі з персоналом потрібно відмовлятись від постійного залучення нових співробітників, а акцентувати увагу на просуванні власних співробітників.

Створення і підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі дозволить подолати будь-які негативні явища в життєдіяльності підприємства через інформацію від співробітників.

Необхідно також впроваджувати ефективну систему стимулювання праці і участі персоналу в прибутках:

- безпосередній і тісний зв'язок з досягнутими успіхами в роботі у вигляді доходу від зростання прибутку, вираженого у відсотках для кожного працівника;

- наперед узгоджені принципи, винагороди за перевиконання плану, внесені в систему бухгалтерського обліку;

- відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках;
- відповідність зарплати реальному внеску співробітника в успіху фірми і розумним життєвим витратам;
- обмеження базових окладів для керівників вищого рівня;
- не повинно бути ніяких виплат, незалежних від результатів роботи; краще не преміювати взагалі нікого;
- погані працівники не можуть бути премійовані ні в якому випадку і ні яким чином; ніколи не можна карати матеріально працівників, які допустили помилки з вини керівництва, навіть в дні криз. Якщо працівник виконує роботу на своїй ділянці відмінно, він повинен бути заохочений;
- на підприємстві не повинно бути ніяких секретних або зайвих накладних витрат, що негативно впливають на преміальну систему.

Крім преміальної системи повинна існувати система регулярного перегляду зарплат в два етапи: на першому – переглядає колектив, на другому – керівник. При бажанні останнього і з відома колективу етапи можна поміняти місцями.

Приділяючи належну увагу професійній підготовці і перепідготовці співробітників, потрібно пам'ятати, що наочне викладання на робочому місці набагато ефективніше за теоретичні лекції. Ніколи не треба економити на зарплаті хорошим працівникам. Одній відданості організації недостатньо для тривалої роботи в ній. Нижчі потреби також обов'язково повинні бути задоволені, особливо коли вони пов'язані з такими вищими потребами, як потреба в пошані і визнанні, яка у наш час базується на розмірі окладу.

Обов'язково повинен існувати регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників в будь-якій формі, прийнятній і керівником, і підлеглими, з основною метою – запобіганням помилкам або їх виправленням на початковій стадії виникнення.

Комунікаційні рекомендації. Звертатися до керівників вищого рангу краще безпосередньо, оскільки проміжні учасники спілкування ускладнять контакти і можуть спотворити інформацію.

Формальні рекомендації регулюють формальні відносини у фірмі «керівник-підлеглий».

Всі рішення повинні ухвалюватися на можливо нижчому рівні, виходячи з необхідності швидко і без особливих витрат коригувати ухвалені рішення. Про необхідність делегувати повноваження багато сказано в різних працях по управлінню. Слід додати, що на підприємстві делегування часто буває вимушеним із-за недостатності персоналу для виконання всіх функцій. Треба відзначити, що цей факт підвищує універсальність знань працівників. Треба тільки навчитися давати співробітникам не дрібні, а важливі доручення. Від підлеглих, яким делегували повноваження, треба перш за все добитися не тільки продуманого аргументування з приводу рішення проблеми, але і обов'язкових відповідей на деякі важливі питання.

В процесі управління колективом важливу роль відіграють відносини соціально-психологічного характеру між керівником та підлеглими. Найбільші помилки звичайно здійснюються керівником саме в тій області, де він відчуває себе неперевершеним, оскільки не було провалів.

Формою винагороди, яку нехтує абсолютна більшість керівників, є «спасибі». Завжди треба старатися виконувати свої обіцянки. Якщо керівник піклується про зростання авторитету в колективі, то він повинен виконувати свої обіцянки раніше призначеного ним часу. Конфлікт в організації – знак її здоров'я, але до певної межі. Не слід старатися загасити конфлікт, треба його вирішувати, особливо прихований.

Якщо керівник або працівник не прагне досягти досконалості в своїй роботі, то краще взагалі не працювати. Тому що, якщо робота не приносить прибутки або задоволення, то вона знищить працівника як особу. Така природа згадуваної "імітаційної діяльності".

Керівнику слід обов'язково уникати виправдань співробітників у разі помилок і невдач. Їм повинна бути запропонована допомога в процесі рішення проблем, а не при виправленні зробленого. Це примусить підлеглих проявляти самостійність і поліпшить якість роботи. Всі помилки повинні

визнаватися керівником відкрито і спокійно, заохочуючи до того ж підлеглих і колег.

Першочергова увага повинна бути обернена на стан особистої дисципліни кожного і колективу в цілому. У зв'язку з цим можна сформулювати наступні цілі в діяльності керівника: сформувати і підтримувати для себе динамічну картину життєдіяльності фірми; упевнено реагувати на нові ситуації; чітко мотивувати свої дії, дії підлеглих і всього колективу; регулярно і об'єктивно оцінювати досягнуті результати, аналізувати помилки і прорахунки, не знімаючи відповідальності з винних, критикувати підлеглих продумано, зважено; не брати на себе зайву і чужу роботу; ставити собі тільки конкретні і досяжні цілі; розширювати свій кругозір і завжди зберігати хороший настрій.

При наймі на роботу особливо пильну увагу слід звернути на мотивацію кожного претендента, уважно вислухати його розповідь і попросити час для відповіді.

Справа, що розвивається, ніколи не обходиться без ризику. У зв'язку з цим керівнику необхідно аналізувати сильні і слабкі сторони діяльності, позбавляючись від останніх. Нерозумно сподіватися на випадковий успіх. Колектив повинен створити його сам, під управлінням керівника. Відносини в колективі повинні бути налагоджені із самого початку, а не з моменту виникнення неприємностей. Для цього, перш за все, необхідно навчитися враховувати точки зору інших, виключити зі всіх взаємин заздрість, старатися ніколи і нікого не звинувачувати, бути завжди вдячним за прихильність до вас товаришів по службі – це захистить від непоправних помилок і підтримає в критичних ситуаціях.

В процесі роботи кожна людина прагне виконати поставлені перед нею завдання успішно заради задоволення трьох основних психологічних потреб людини: у визнанні, в пошані, в самореалізації. Ці задачі вирішує спілкування на підприємстві.

Спілкування будується на зверненні до партнера, тобто на готовності



сприймати адекватно роботу і поведінку колег. Звернення до партнера грає велику роль, багато в чому визначаючи стабільність колективу і ефективність його роботи. Спілкування залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, що становлять середовище організації і індивідуальне сприйняття керівника.

Серед основних зовнішніх чинників можна виділити:

- загальний стан справ в організації на сьогодні;
- морально-психологічний клімат в колективі;
- співвідношення формальних і неформальних взаємин;
- кількість непопулярних рішень, що приймаються керівником регулярно;
- загальна кількість управлінських помилок.

До основних внутрішніх чинників відноситься сприйняття себе і інших з більш загальної точки зору.

Підсилити сприятливий ефект від позитивного спілкування допоможе правильно встановлена система зворотного зв'язку в організації. У практиці зворотного зв'язку є декілька правил, які слід враховувати: зворотний зв'язок вимагає обов'язково осмислювати поведінку тих, що оточують в різних ситуаціях і свою емоційну реакцію на нього; починати спілкування з позитивних моментів, що може спонукати співбесідника слухати уважніше; формулювати негативне враження і перешкоди для подальшого спілкування, а також особисте відношення до виявлених недоліків в діяльності працівника.

В процесі спілкування необхідно акцентувати свою увагу на позитивній поведінці колег і не соромитися висловлювати свою думку за допомогою похвал. Що стосується помилок, то їх також краще виправляти на робочому місці підлеглого відразу, по мірі виникнення, ніж розбиратися з ними потім.

Колективи з таким стилем спілкування перетворюються на найефективніший вид організації людей – команду.

Допоміжні рекомендації мають нестандартний характер і

застосовуються нерегулярно, залежно від ситуації. Проте вони можуть бути дуже корисні в управлінському і психологічному відношенні.

Однією з важливих переваг умілого керівника є здатність користуватися послугами персоналу в питаннях, що стосуються консультацій і рад, хоч за кінцевий результат відповідальність несе тільки керівник. Якщо керівник вирішує скористатися консультацією персоналу, то повинні бути ліквідовані всі бар'єри на шляхах комунікацій і забезпечене пряме і чесне спілкування. Це забезпечить керівнику не тільки кваліфіковану пораду, але і значно зміцнить його авторитет в колективі, допоможе досягти поставлених цілей. Відтак, професійний і особистий розвиток співробітників – основа довгострокового сталого розвитку.

### 3.2 Оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Скіф»

Політика ТОВ «Скіф» стосовно навчання повинна базуватися на таких принципах:

- орієнтація на залучення молодих фахівців;
- постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій;
- застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу;
- використання збалансованої системи мотивації й стимулювання.

Навчання персоналу ТОВ «Скіф» повинно поділятися на зовнішнє та внутрішнє. Повна структура системи навчання персоналу підприємства подана на рисунку 3.1.

Так, у травні 2023 р. на підприємстві буде залучена консалтингова фірма, яка, крім реформації організаційної структури фірми, проведе зовнішнє навчання та тренінги. У навчанні візьмуть участь керівники основних відділів підприємства. Тренінг «Майстерність технології оброблення деревини та вироблення виробів з деревини» буде проводитися із залученням професійного коуча з Києва.



Рисунок 3.1 – Структура системи навчання персоналу ТОВ «Скіф»

Крім організації тренінгів, підприємству необхідно найняти у серпні 2023 р. висококваліфікованих спеціалістів на проектну роботу. В цьому випадку тренер паралельно до проведення навчання буде ще й виконувати безпосередню роботу на робочому устаткуванні. Така практика проводиться найчастіше шляхом найму верстатника деревообробних верстатів і дозволяє працівникам отримати не лише теоретичні знання, а й дає можливість підвищення кваліфікації та покращення професійних практичних навичок завдяки спогляданню процесу роботи більш кваліфікованого спеціаліста, можливості консультації у нього та можливості отримати необхідні зауваження.

Серед інших навчальних заходів, в яких візьмуть участь працівники підприємства у 2023 р., можна виділити:

- семінар «Правила роботи з контролюючими органами» (директор, головний бухгалтер);
- тренінг «Постановка і організація роботи майстрів» (начальник виробництва, начальники заготівельної ділянки);
- тренінг «Підвищення ефективності роботи персоналу» (начальник об'ємного лиття, завідуючий складом, ювелірно-збиральної ділянки);

- тренінг «Логістика продажу» (менеджер складу сировини, готової продукції, ділянки пакування).

Усі заплановані заходи із зовнішнього навчання персоналу ТОВ «Скіф» наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заплановані заходи у 2023 р. із зовнішнього навчання персоналу ТОВ «Скіф»

Назва заходу	Дата проведення	Особа, що проходить навчання	Витрати на захід, грн.	Очікуване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.
1. Тренінг «Майстерність технології оброблення деревини та вироблення виробів з деревини»	травень 2023 р.	Верстатник деревообробних верстатів, верстатник-розпилювач, верстатник крайкофугувального верстата, верстатник з виробництва гнутих меблів	4200	1033,62 * 0,052 = 53,7
2. Спеціаліст (верстатника деревообробних верстатів) з проектною роботи	серпень 2023 р	Працівники проектного відділу та комп'ютерно-інформаційного відділу	3500	
3. Семінар «Правила роботи з контролюючими органами»	вересень 2023 р	директор, головний бухгалтер	1800	
4. Тренінг «Постановка і організація роботи майстрів»	жовтень 2023 р	Заступник директора з виробництва, головний інженер, хімічної лабораторії, плавильної ділянки та ділянки спеціального лиття	3900	
5. Тренінг «Підвищення ефективності роботи персоналу»	жовтень 2023 р	Головний механік, головний енергетик, начальник ремонтної служби	2900	
6. Тренінг «Логістика продажу»	серпень 2023 р	Начальник відділу продажу, менеджери, працівники складу готової продукції та ділянки пакування	4200	
Всього	-	-	20500	

За оцінкою спеціалістів галузі, запропоновані заходи із зовнішнього навчання персоналу дозволять збільшити виручку від реалізації на 5,2%, тобто за рахунок цього заходу ТОВ «Скіф» отримає додатково  $1033,62 * 0,052 = 53,7$  тис. грн.

На рисунку 3.2 зображена динаміка кількості працівників ТОВ «Скіф», які взяли участь у заходах зовнішнього навчання. Керівництво підприємства розуміє, що однією із умов забезпечення розвитку організації є професійний розвиток персоналу, який відображає вміння кожного з працівників швидко й ефективно сприймати та реалізовувати різні нововведення у своїй діяльності та здійснювати цю діяльність якомога ефективніше.

Саме тому ми бачимо зростаючу тенденцію на рисунку 3.2.

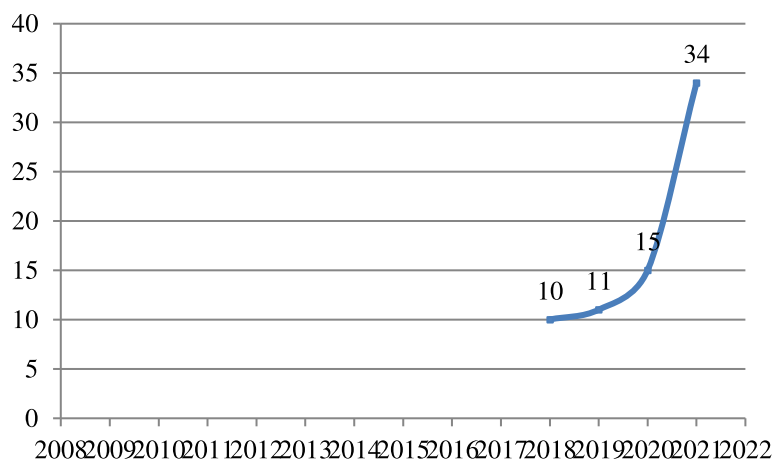


Рисунок 3.2 – Динаміка кількості працівників ТОВ «Скіф», які беруть участь у заходах зовнішнього навчання

Ефект запропонованих заходів оцінимо як різницю між збільшенням виручки від реалізації та витратами, що пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом:  $53,7 - 20,5 = 33,2$  тис. грн. А ефективність, в свою чергу, буде дорівнювати відношенню виручки від реалізації та витрат, що пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом:  $53,7 / 20,5 = 2,62$  грн. / грн.

Тобто кожна грн. вкладена в удосконалення системи управління персоналом принесе додатково 2,62 грн. додаткової виручки від реалізації.

Проте, важливо зауважити, що різкий стрибок запланованої кількості працівників, які візьмуть участь у заходах зовнішнього навчання, у 2023 р. пояснюється використанням підприємством послуг консалтингової фірми.

Підбиваючи підсумки до третього розділу відмітимо, що навчання повинне базуватися на таких принципах: орієнтація на залучення молодих фахівців; постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій; застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу; використання збалансованої системи мотивації й стимулювання. Навчання персоналу ТОВ «Скіф» повинно поділятися на зовнішнє та внутрішнє. Запропоновані заходи із зовнішнього навчання персоналу дозволять збільшити виручку від реалізації на 5,2%. Внутрішнє навчання на підприємстві (стажування та адаптація) необхідно проводити для персоналу, який безпосередньо створює та реалізує продукцію, – для верстатників деревообробних верстатів, верстатників-розпилювачів, верстатників крайкофугувального верстата, верстатників з виробництва гнутих меблів. Запропонована програма навчання працівників у ТОВ «Скіф» має ряд переваг: більша тривалість; персоналізація навчання; масштабність; безперервність. Ефект запропонованих заходів дорівнює 33,2 тис. грн., а ефективність – 2,62 грн. / грн. Отримані показники є підставою для рекомендації запропонованих заходів до реалізації у ТОВ «Скіф».

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом приватного підприємства ТОВ «Скіф» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

У сучасних умовах господарювання ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства неможливе без системного підвищення кваліфікації кадрів, що стосується однаковою мірою виробничого та управлінського персоналу. Проведення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві сприятиме формування висококваліфікованого кадрового потенціалу та забезпеченню кадрових потреб організації. Конкурентоспроможність персоналу є об'єктивною умовою розвитку, оскільки забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та стає найкращою формою соціального захисту працівника на підприємстві та ринку праці через забезпечення економічних і соціальних переваг. Конкурентоспроможний робітник через якісну працю та високу спроможність до реалізації власних конкурентних переваг на оптимальному рівні задовольняє потреби підприємства. Таким чином, ефективний розвиток управлінського персоналу сприяє набуттю ним конкурентних переваг, що, в свою чергу, забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що є запорукою його ефективного функціонування.

Упровадження механізму системної мотивації має спиратися на нормативно-методичну базу, яка регламентуватиме об'єкт і тривалість мотивації, відхилення від бажаного стану персоналу та ефективності мотивації. Відповідно, методичним підґрунтям впровадження системної мотивації пропонуються: методичні положення щодо розрахунку конкурентної величини заробітної плати управлінського персоналу

підприємства; методичні рекомендації щодо оцінки механізму мотивації; рекомендації щодо застосування механізму оцінки мотивації.

Умови ефективності використання наведених методик такі: простота в застосуванні, тому що, по-перше, більшість керівників підприємств не мають достатніх знань; по-друге, це сприятиме оперативності мотивації; створення бази даних стосовно благ, які будуть доступні персоналу, що дозволить враховувати потреби, які він зможе задовольнити. Напрямки подальшого розвитку системної мотивації управлінського персоналу підприємства бачаться такими: 1) географічний – шляхом адаптації механізму зовнішньої мотивації для використання в різних адміністративних регіонах України; 2) галузевий – шляхом адаптації методик для використання в інших галузях; 3) у державному управлінні – шляхом використання методик для дослідження міграції та поведінки трудових ресурсів проблемних регіонів країни.

Динамізм і складність зовнішнього середовища підприємства диктують вимоги до формування як узагальненої керуючої системи на підприємстві, так і системи управління персоналом зокрема. А висока кадрова активність, здобута через реалізацію працівниками свого трудового потенціалу, знаходиться у прямому взаємозв'язку з діловою активністю підприємства, яка не тільки виступає важелем ефективності використання наявних ресурсів підприємства, а й інструментом збільшення його ринкової вартості та конкурентоспроможності. Головною передумовою досягнення підприємством високого рівня ділової активності є ефективно діюча система управління персоналом, до якої належать: управління розвитком професійних та творчих якостей персоналу, формування його інноваційного потенціалу, висока кадрова активність та інші фактори. Для підприємств важливим стає визначення основних підсистем управління персоналом, які визначаються залежно від господарських умов, специфіки діяльності, розмірів підприємства, організаційно-правових форм тощо. Лише системність урахування даних елементів надасть підприємству можливість



створити ефективну систему управління персоналом та підвищити його ділову активність.

ТОВ «Скіф» – це сучасне молоде підприємство по виготовленню корпусних меблів для навчальних і дошкільних закладів, шкіл-інтернатів, оздоровчих таборів, санаторіїв і пансіонатів. Підприємство надає великий вибір ігрових зон для сюжетно-рольових ігор для дитячих садків, модульних столів, що регулюються за висотою.

Місією підприємства є існування заради виробництва високоякісних виробів при максимальному задоволенні потреб споживачів і суспільства. Метою ТОВ «Скіф» є гарантія якості продукції шляхом застосування передових технологій, сучасних методів управління виробництвом, удосконалювання всіх сфер діяльності для максимального задоволення всіх зацікавлених замовників, співробітників і суспільства, а також збереження престижу підприємства на освоєних ринках збуту й створення позитивного іміджу на нових ринках.

На підприємстві впроваджені сучасні технології по керуванню компанією й різні методи мотивації персоналу. Вдале поєднання сировинної, ресурсної та кадрової політики допомогло досягти у ТОВ «Скіф» високих показників якості продукції. При цьому значна увага приділяється її контролю.

Організаційна структура управління ТОВ «Скіф» – лінійно-функціональна.

Зростання виручки від реалізації склало 6388,7 тис. грн., або 31,56%. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 5,13% пояснюється проведенням на підприємстві робіт по комп'ютеризації і модернізації цеху. У 2021 р. у ТОВ «Скіф» спостерігається зростання обігових коштів на 33,4%, збільшення чисельності працівників (на 34,38%), при цьому чисельність працівників основної діяльності збільшилася на 37,93%. Така політика підприємства пояснюється зростанням виробництва і розширенням сегменту ринку, що займає ТОВ «Скіф». Зростання виручки від реалізації не вплинуло

позитивно на річну продуктивність праці, яка скоротилася на 2,1%. Необхідно додати, що керівництво ТОВ «Скіф» дотримується політики «за роботою – винагорода». Відтак при зростанні чисельності і виручки від реалізації фонд оплати праці зріс на 54,55%, що підтверджує актуальність дипломної роботи та вимагає формування удосконаленої системи управління персоналом.

Коефіцієнт ділової активності характеризує позитивний попит на продукцію ТОВ «Скіф». Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів збільшується. Зменшення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про погіршення розрахунків з дебіторами, при цьому тривалість одного обороту збільшилася на 21 день і у 2021 р. дорівнює 64 дні. Катастрофічна ситуація склалася з виробничими запасами, їх термін оборотності займає майже рік, це, в свою чергу призводить до підвищення терміну операційного циклу до 333 дні у 2021 р. Така ситуація пояснюється перш за все затовареністю готової продукції на складах ТОВ «Скіф».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «Скіф» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо управління його працівниками.

Навчання повинне базуватися на таких принципах: орієнтація на залучення молодих фахівців; постійне навчання співробітників для підвищення професійних компетенцій; застосування індивідуального підходу в розвитку персоналу; використання збалансованої системи мотивації й стимулювання. Навчання персоналу ТОВ «Скіф» повинно поділятися на зовнішнє та внутрішнє. Запропоновані заходи із зовнішнього навчання персоналу дозволять збільшити виручку від реалізації на 5,2%. Внутрішнє навчання на підприємстві (стажування та адаптація) необхідно проводити для персоналу, який безпосередньо створює та реалізує продукцію, – для верстатників деревообробних верстатів, верстатників-розпилувачів, верстатників крайкофугувального верстата, верстатників з виробництва

гнутих меблів. Запропонована програма навчання працівників у ТОВ «Скіф» має ряд переваг: більша тривалість; персоналізація навчання; масштабність; безперервність. Ефект запропонованих заходів дорівнює 33,2 тис. грн., а ефективність – 2,62 грн. / грн. Отримані показники є підставою для рекомендації запропонованих заходів до реалізації у ТОВ «Скіф».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Аветисова А.О., Пупченко Л.І., Юрченко Ю.Ю. Основи підприємницької і управлінської діяльності : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 184 с.
2. Акименко Н.В., Мамонтенко Н.С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 364–370.
3. Арапова О.М., Горицька К.М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203>
4. Баско А.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку управлінського персоналу. 2013. С. 217–220. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%20220.pdf>.
5. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6. С. 3–8.
6. Брусенцева О.А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Економіка та управління*. 2017. № 3. С. 1–12.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10(1). С. 74–77.
8. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 60–65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09).
9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у

сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № (35). DOI: [https://doi.org/10.32782/2524-0072/2\\_022-35-41](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2_022-35-41).

10. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.

11. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)

12. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.

13. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.

14. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 188–193.

15. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. №6. С.23–28.

16. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204–206.

17. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2011. № 9. С. 171–173.

18. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.

19. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*.

2014. № 4. С. 52–54.

20. Коломиец. В. Конкурентоспособность персонала как объективное условие развития предприятия. URL: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt15/35.pdf> .

21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ, 1998. 224 с

22. Коpecь Г.Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30–37.

23. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Esoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Esoroz/2011_3/e113kors.pdf)

24. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 3. С. 58–61.

25. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

26. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2008. № 4(16). С. 63–65.

27. Мартиненко М М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2008. 496 с.

28. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2016. Вип. 2. С. 15–28.

29. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : монография. Под ред. В.С. Пономаренко. Харьков : ХГЭУ, 2002. 252 с.

30. Офіційний сайт ТОВ «СКІФ», Івано-Франківська обл., Коломийський р-н, м. Коломия. URL:<https://skif.if.ua/ua/>

31. Рудь Ю.Н. Сутність та тенденції розвитку системи соціального

управління персоналом на торговельних підприємствах України. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4 (2). С. 149–153.

32. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

33. Семикіна М.В. Конкуреноспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 11–20.

34. Смірнов О.О. Підвищення конкуреноспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 1–6.

35. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.

36. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 124–130.

37. Струс Р.В., Коваль О.Г. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.

38. Харун О. Конкуреноспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62–73.