

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

**Навчально-науковий інститут економіки**

(інститут)

**Фінансово-економічний факультет**

(факультет)

**Кафедра туризму та економіки підприємства**

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
кваліфікаційної роботи ступеня магістра  
(бакалавра, магістра)**

студентки **Козинець Альони Петрівни**

(П І Б)

академічної групи **051м-22-2**

(шифр)

спеціальності **051 Економіка**

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Економіка підприємства»**

(офіційна назва)

на тему **«Удосконалення системи управління персоналом промислового  
підприємства»**

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		Рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бондаренко Л.А.			
2. Дослідницький	Бондаренко Л.А.			
3. Проектний	Бондаренко Л.А.			
Рецензент	.			
Нормоконтролер				

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри туризму та  
економіки підприємства  
(повна назва)  
Л.С. БЕЗУГЛА  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
«  » 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістр**  
(бакалавра, магістра)

студентці Козинець А.П. академічної групи 051М-22-2  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 051 Економіка  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»  
(офіційна назва)

на тему «Удосконалення системи управління персоналом промислового підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи системи управління персоналом на підприємстві	29.09.2023
Дослідницький	Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Арткомплект»	20.10.2023
Проектний	Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект»	22.11.2023
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		06.12.2023

Завдання видано \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Бондаренко Л.А.  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 05.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії \_\_\_\_\_

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис студентки)

Козинець А.П.  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с.106, рис. 15, табл. 34, список використаних джерел 50.

В кваліфікаційній роботі представлено основні теоретичні аспекти формування системи управління персоналом на промисловому підприємстві.

Визначено поняття категорій «персонал», «людські ресурси» та «система управління персоналу», зміст яких розглянуто детальніше для встановлення взаємозв'язку між ними.

Дається характеристика системи управління персоналом, розглянуто її відмітні ознаки, переваги та недоліки. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект», показали, що вона повинна бути адаптована до конкретних потреб та характеристик промислового підприємства, а також орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей організації. Також важливо постійно оновлювати та вдосконалювати систему управління персоналом для підтримки змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Запропоновано шляхи щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект» з метою покращення економічних результатів діяльності.

*Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві та її вплив на результати господарської діяльності.*

*Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах господарювання.*

У роботі використано такі методи досліджень: узагальнення, порівняння, групування; кадрового менеджменту; системного, факторного та логічного аналізу, матричний метод.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПЕРСОНАЛ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

## PAPER

Explanatory note: p. 106, fig.15, table 34, 50 sources.

The qualification work presents the theoretical aspects of the formation of the personnel management system at the industrial enterprise.

The concepts of the categories "personnel", "human resources" and "personnel management system" are defined, the content of which is considered in more detail to establish the relationship between them.

The characteristics of the personnel management system are given, its distinguishing features, advantages and disadvantages are considered. Studies of the personnel management system of "Artkomplekt" LLC have shown that it should be adapted to the specific needs and characteristics of an industrial enterprise, as well as be oriented towards achieving the organization's strategic goals. It is also important to constantly update and improve the personnel management system to support changes in the internal and external environment of the enterprise. Ways to improve the personnel management system of "Artkomplekt" LLC in order to improve the economic results of activity are proposed.

*The purpose of the study* is to generalize the theoretical and practical foundations of the formation of an effective personnel management system at the enterprise and its impact on the results of economic activity.

*The object of the study* is the process of improving the personnel management system of an industrial enterprise in modern business conditions.

The following research methods were used in the work: generalization, comparison, grouping; personnel management; system, factor and logical analysis, matrix method.

**KEY WORDS:** PERSONNEL, HUMAN RESOURCES, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, INDUSTRIAL ENTERPRISE.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність системи управління персоналом та її зв'язок з іншими економічними категоріями	9
1.2 Концептуальні підходи до управління персоналом на підприємстві	17
1.3 Показники оцінки ефективності використання персоналу підприємства	29
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АРТКОМПЛЕКТ»	35
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	35
2.2 Комплексний аналіз персоналу підприємства	45
2.3 Аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект»	55
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРТКОМПЛЕКТ»	74
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення елементів системи управління персоналу	74
3.2 Напрями щодо удосконалення ефективності системи підбору персоналу	92
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	112

## ВСТУП

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи.* Успіх промислового підприємства визначається не лише використанням нових сучасних технологій, а також якістю роботи персоналу, його здатністю працювати із застосуванням нових технологій та його бажанням досягнення високих результатів діяльності. Зазначимо, що керівництву промислового підприємства необхідно не тільки змінювати умови праці та відносини у виробничому процесі, але й вкрай необхідно створити умови, що пробуджують інтерес до активної трудової діяльності, що сприяють розвитку трудової ініціативи, і навіть активної діяльності.

Розвиток системи управління персоналом для промислового підприємства зумовлюють сучасні умови конкурентоспроможності компанії щодо позиції на ринку. Володіння фінансовими, інформаційними, сировинними ресурсами у сучасній економічній ситуації перестає бути значним та актуальним, найбільш важливою перевагою є потенціал людських ресурсів, і як наслідок, його розвиток. В умовах глобалізації та цифровізації економіки, основним чинником конкурентоспроможності підприємств, їх виживання та процвітання стає якість персоналу та його ставлення до праці. Від рівня якості та ефективного використання персоналу суттєво залежить результат діяльності всього підприємства.

Кожному підприємству доводиться самостійно обирати перспективу розвитку, враховуючи цілий комплекс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища свого функціонування. У зв'язку з цим, управління персоналом підприємства, як визначальний фактор ефективного виробництва, має здійснюватися з урахуванням стратегії розвитку як самого підприємства, так і всієї економіки в цілому. Необхідність ефективно організації системи управління персоналом підприємства обумовлена тим, що результат її функціонування має багатосторонній характер. Функціонування системи управління персоналом підприємства впливає на всі сфери діяльності і, в

першу чергу, на сферу виробництва. У зв'язку з цим виникає потреба вдосконалення всієї системи управління персоналом підприємства.

Теоретичні дослідження стосовно питань ефективного управління персоналом розглянуті у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як О. Гугул [8], С. Єлецьких [15], Л. Марценюк [26], Л. Любохінець [21], В. Покин'череда [32], А. Шахно [49] та інші. Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом досліджували: Д. Андерсон і Л. Андерсон [45], М. Рейсс [46], О. Пассенхейм [47], Л. Балабанова, О. Стельмашенко [3], Н. Дуляба [11] та ін.

Ураховуючи велику кількість наукових доробок у даній сфері, все ще недостатньо дослідженими залишаються питання стосовно визначення основних напрямів формування дієвої системи управління персоналом.

**Метою кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретичних та практичних засад формування дієвої системи управління персоналом на підприємстві та її вплив на результати господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно було розв'язати наступні задачі:

- визначити сутність системи управління персоналом та її зв'язок з іншими економічними категоріями;
- дослідити принципи та елементи системи управління персоналом та їх основні ознаки;
- дослідити процес формування системи управління персоналом виробничого підприємства;
- надати характеристику господарської діяльності ТОВ «Арткомплект»;
- проаналізувати та здійснити оцінку персоналу ТОВ «Арткомплект»;
- обґрунтувати шляхи щодо вдосконалення системи управління персоналом та їх ефективність.

**Об'єкт дослідження** – процес удосконалення системи управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі були використані методи узагальнення – при дослідженні теоретичної бази; стратегічного управління; кадрового менеджменту; організаційно - структурне моделювання та метод порівняльного аналізу. Для вирішення окремих завдань використані методи системного, факторного та логічного аналізу, а також матричний метод – при оцінюванні впливу системи управління персоналом на фінансові результати підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Козинець А. Основні підходи до формування системи управління персоналом. *Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення: матеріали I всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 26 – 27 вер. 2023 р.*, м. Дніпро НТУ «Дніпровська політехніка». Д.: НТУ «ДП», 2023. С. 128; Бондаренко Л.А., Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т.15, вип. 2. С. 49 - 54.

**Наукова новизна роботи:**

– узагальнено підходи до визначення поняття «система управління персоналом»;

– запропоновано нові напрями розвитку персоналу ТОВ «Арткомплект»: бонусна система та введення соціальних пільг, яка спрямована на підвищення лояльності персоналу до підприємства та отримання високих результатів у процесі виконання своїх обов'язків; моделювання робочих місць для підбору персоналу, що допомагає створити чітку картину того, що потрібно для успішної роботи на конкретній посаді, що сприяє більш точному та ефективному підбору персоналу.

**Структура та обсяг роботи.** Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 106 сторінках. Робота містить 34 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність системи управління персоналом та її зв'язок з іншими економічними категоріями

Центральним елементом сучасної економіки, ключовим базисом соціально-економічної модернізації підприємств, регіонів, країни, загалом, та світової економіки – є людина, її компетенції, професіоналізм, новаторське мислення, навички, знання, працездатність. Людські ресурси в епоху «економіки знань» – служать центральним фактором розвитку сучасного промислового підприємства.

Науковці акцентують увагу на ключовій специфіці людського ресурсу, що виразно відрізняє її від інших економічних ресурсів - людський ресурс має накопичувальний характер і не піддається закону спадної віддачі. Тобто, на відміну від фінансових, енергетичних, природних та інших ресурсів, які є обмеженими і у певний термін вичерпаються, людські ресурси, навпаки, накопичуються за рахунок інтелектуальних інвестицій. Накопичення та нарощування людського ресурсу здійснюється, перш за все, у розрізі інтелектуального розвитку, складовими якого є модернізація особистісних, креативних, інтелектуальних, професійних характеристик, безперервна модернізація його зовнішнього середовища, здатність до новаторського мислення, оперативного аналізу, фільтрації та систематизації інформації, що набуває.

В умовах посилення глобальної конкуренції, систематичних цифрових перетворень, переходу до нового технологічного устрою актуалізується роль промислових підприємств в економічній стабілізації країни. Українська промисловість сьогодні спрямована на розробку та реалізацію проєктів

освоєння нових виробництв та видів продукції, конкурентоспроможних на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Як зазначають вітчизняні вчені Валентина Балцевич та Володимир Витвицький персонал на промисловому підприємстві служить основним ресурсом створення, виробництва та реалізації продукції, а також найважливішою рушійною силою на різних стадіях відтворювального процесу. Персонал промислових підприємств служить у цей період центральним інструментом переходу до інноваційного типу економіки, що зумовлює необхідність нарощування його творчого потенціалу, активності та зацікавленості в організаційному розвитку, за допомогою побудови ефективної системи управління персоналом.

В умовах сучасної економіки, якій притаманні нарощування та вдосконалення людського капіталу в умовах лібералізації економіки вимагає кардинально інших заходів, що виключають примус та командні події. Основними управлінськими методами розвитку людського капіталу є мотивація і стимулювання, які по суті є дієве спонукання до вирішення актуальних завдань, сформованих об'єктом управління.

У переході від управління адміністративними методами до економічних полягає ключова ідея сучасної концепції управління персоналом, що базується на нових підходах до управління. Крім мотиваційних факторів, на промислових підприємствах має бути розроблено план підвищення кваліфікації та атестації співробітників з перспективами кар'єрного зростання.

Зараз вплив людського фактору у нашому світі невблаганно зростає, і має різноманітні аспекти. Для сучасних систем управління персоналом головними завданнями є розвиток як сукупних знань, навичок, досвіду персоналу, так і працездатність робітників підприємств, які визначають їхню продуктивність та економічний потенціал.

Високий рівень освіти та навичок сприяє інноваціям і розвитку нових технологій. Люди, що мають глибокі знання у різних галузях, можуть бути джерелом новаторських ідей та винаходів.

Найбільш складним об'єктом управління на підприємстві є персонал. Поняття категорії «персонал» різні автори трактують по-своєму. В табл. 1.1 наведено визначення «персонал» різними авторами.

Таблиця 1.1 – Трагування категорії «персонал» різними науковцями

Автор	Визначення
І. І. Бажан [1]	Персонал – це «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація».
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [2]	Персонал – це «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем».
Л. С. Любохинець [21]	Персонал - це «працівники які працюють на підприємстві, та виконують виробничі, управлінські та інші функції, залежно від їхніх функціональних обов'язків та рівня відповідальності».
Ф. Тейлор [6]	Персонал – це «працівники, які володіють фізичними та інтелектуальними можливостями, здатні виробляти матеріальні блага та надавати послуги».
Р. Лікерт [48]	Персонал – це «основний ресурс фірми, що визначає насамперед її конкурентоспроможність».

Як бачимо, коли науковці використовують термін «персонал» у своїх дослідженнях, це може вказувати на різні підходи до визначення, в залежності від контексту і предмету дослідження. Зазвичай «персонал» вказує на групу людей, які працюють разом у певній організації, компанії, установі або в іншому контексті, де потрібна спільна діяльність для досягнення спільних цілей.

Визначення «персоналу» можуть бути схожими до загальних понять управління персоналом та управління людськими ресурсами. Проте кожен науковець може використовувати свій власний підхід до визначення цього поняття з урахуванням свого контексту дослідження.

У зв'язку з цим, відомі визначення «персоналу» можуть містити такі елементи:

1. Група працівників. Персонал може розглядатися як група осіб, які працюють разом у певній організації або установі.
2. Ресурси людського капіталу. Персонал може розглядатися як важливий ресурс для організації, який може бути керований та розвиваний.
3. Співробітники організації. Поняття «персонал» може включати всіх співробітників, незалежно від їхнього рівня управління, функцій та відділів.
4. Фактор ефективності організації. Персонал визначається як важливий фактор, який впливає на ефективність та успіх організації.
5. Людські ресурси. Персонал може розглядатися як одна з складових системи управління людськими ресурсами, яка включає в себе найм, розвиток, мотивацію та управління працівниками.

Отже, визначення «персоналу» може бути більш конкретним або абстрактним, в залежності від контексту дослідження та специфіки науковця.

Сучасне управління персоналом є системою методів та прийомів ефективної побудови та управління підприємством при наявності системи контролю. Теоретично розвиток управління персоналом можна поділити на два етапи: на першому етапі основним об'єктом були кадри організації, другий етап досліджував управління людськими ресурсами. Пов'язано це з тим, що у процесі розвитку науки управління персоналом з'явилися чіткі відмінності між кадрами, персоналом та людськими ресурсами.

На першому етапі виявилися відмінності у поняттях «кадри» та «персонал». Якщо під кадрами розуміють сукупність професійно - підготовлених працівників підприємства, то персонал організації – це сукупність усіх людських ресурсів, які вона має. Предметом управління персоналом є співробітник або колектив підприємства, відносини у процесі функціонування підприємства з метою повного та ефективного використання потенційних можливостей у процесі досягнення цілей організації. Сутність управління персоналом полягає в формуванні та організації моделі

управління на підприємстві для максимального підвищення ефективності функціонування персоналу в рамках виробництва.

Особливість людських ресурсів полягає в наявності інтелектуальності, свідомості, емоційності, здатності до реакції на управління, двосторонньої взаємодії з керуючими органами. Внаслідок володіння інтелектом люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, що служить найважливішим і довгостроковим джерелом підвищення ефективності суспільства або окремої організації.

Основна мета управління людськими ресурсами – забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, організувати їх професійне та соціальне зростання, ефективно використовуючи на виробництві. Відмінність понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» сформульовані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Відмінність понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
<b>Форма управління</b>	
Вертикальна: ієрархічна форма вертикалі влади в організації.	Горизонтальна, лінійна: формування ефективної команди, турбота про ресурси.
<b>Функції управління</b>	
Централізована. Керівництво відділу кадрів. Управління персоналом здійснюють лінійні керівники.	Лінійне управління контролює ресурси підрозділу, досягнення цілей. Лінійний менеджмент здійснюють фахівці з управління персоналом.
<b>Форми планування на виробництві</b>	
Кадрове планування з одностороннім зв'язком.	Корпоративне планування з двостороннім зв'язком.
<b>Ціль управління</b>	
Цільове забезпечення необхідним персоналом для конкретних відділів організації.	Єдність людських ресурсів та потенціалів організації із її стратегією та цілями.
<b>Місце співробітників в управлінні</b>	
Є «фактором виробництва».	Є об'єктом корпоративної стратегії, фінансових вкладень, фактором переваги конкурентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що персонал – це не лише штатні співробітники, але й усі людські ресурси, якими володіє організація, у тому числі наймані робітники, позаштатні співробітники, зовнішні сумісники та ін. Управління людськими ресурсами є видом управлінської діяльності, спрямованим на формування ефективної кваліфікованої команди підприємства, співробітники якої є його конкурентною перевагою. Лінійні керівники організації, при цьому, наділені повноваженнями активної участі не лише у втіленні єдиної політики організації, а також у комплексному рішенні управлінських та стратегічних завдань.

Управління персоналом є одночасно системою, процесом та структурою організації. Функції управління персоналом – це фактичні дії, а також система організаційних, адміністративних, економічних та соціально - психологічних методів, за допомогою яких здійснюється управління людськими ресурсами в організації. До основним функцій управління відносять:

- планування потреби організації у кадрах. Підбір, найм персоналу та формування кадрового резерву для досягнення цілей виробництва;
- навчання та оцінка персоналу;
- соціальні гарантії, соціальний пакет, комфортний мікроклімат у колективі та демократична корпоративна культура в компанії;
- ефективне використання та винагорода творчого та трудового потенціалу працівників;
- розробка та реалізація стратегічних та тактичних цілей підприємства;
- аналіз кадрового потенціалу підприємства, планування та прогнозування його розвитку відповідно до ситуації на ринку праці;
- мотивація персоналу, його адаптація до різних нововведень.

Усі функції взаємопов'язані між собою системно: зміни однієї функції спричиняють коригування інших функцій.

Термін «управління людськими ресурсами» значною мірою замінив термін «управління персоналом» як опис процесів, пов'язаних з управлінням людей в організаціях.

На думку Томаса Г. Спейтса, управління людськими ресурсами – це сукупність способів організації та звернення індивідів на роботі таким чином, щоб вони отримали максимально можливу реалізацію своїх внутрішніх здібностей, досягаючи тим самим максимальної ефективності для себе та своєї групи і тим самим даючи підприємству частиною якого вони є, що визначає конкурентну перевагу та оптимальні результати [6].

Джордж Террі вважає, що управління людськими ресурсами пов'язане з отриманням та підтриманням задоволеної робочої сили. Він пояснив, що управління людськими ресурсами займається максимізацією ефективності робочої сили шляхом застосування обґрунтованої та доведеної кадрової політики та практики [6].

Згідно з Дейлом Йодером, управління людськими ресурсами – це функція або діяльність, яка допомагає та спрямовує працюючих чоловіків і жінок у максимальному збільшенні їхнього внеску та задоволеності у сфері зайнятості [6].

За словами Фліппо, управління людськими ресурсами – це планування, організація, керівництво та контроль за закупками, розробками, компенсацією, інтеграцією, обслуговуванням та поділом людських ресурсів з метою досягнення індивідуальної, організаційної та соціальної мети [32].

Таким чином, управління людськими ресурсами – це стратегічний та узгоджений підхід до управління трудовими відносинами, який підкреслює, що використання можливостей людей має вирішальне значення для досягнення стійких конкурентних переваг, що досягається за допомогою особливого набору комплексних стратегій, програм та практики у сфері зайнятості.

Поняття «система управління персоналом» визначається різними авторами і науковцями у контексті організаційного управління та ресурсів людського капіталу.

Автор багатьох наукових праць про управління персоналом, Майкл Армстронг, визначає систему управління персоналом як «сукупність функцій, завдань і процесів, пов'язаних із залученням, розвитком та утриманням персоналу для забезпечення досягнення стратегічних цілей організації» [44].

Видатний вчений та практик у галузі управління людськими ресурсами Леслі Флетчер визначає систему управління персоналом як «плановий набір взаємопов'язаних практик і стратегій, які визначають і впливають на використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації» [6].

Відомий економіст та науковець Герберт Беккер з економічної теорії ресурсів людського капіталу, визначає систему управління персоналом як «інвестицію організації в здобуття, розвиток і збереження людських ресурсів з метою збільшення продуктивності та прибутковості» [37].

Ці різні визначення відображають різноманітність підходів та акцентують різні аспекти системи управління персоналом. Об'єднуючи їх, можна отримати більш повне розуміння цього важливого поняття в контексті сучасного управління ресурсами людського капіталу.

Д. Андерсон і Л. Андерсон у своїх наукових роботах охарактеризували систему управління персоналом як «систему, що складається зі специфічних процедур, політик і програм, які розробляються, впроваджуються і підтримуються організацією для управління своїм персоналом» [45].

Л. Балабанова у своїх дослідженнях підкреслює, що система управління персоналом є комплекс дій, процедур, методів та формальних і неформальних правил, які дозволяють керівництву організації виконувати свої обов'язки щодо власного персоналу [2]. Формування системи управління персоналом - це процес створення та розробки структурованої і ефективної



системи для управління кадровими ресурсами в організації. Цей процес включає в себе визначення стратегічних цілей, створення політик і процедур, розробку і впровадження системи оцінки персоналу, а також визначення методів набору, навчання і розвитку працівників. Формування системи управління персоналом допомагає організації ефективно використовувати свої людські ресурси, забезпечуючи відповідність стратегії розвитку та завдань підприємства.

Загальною ідеєю у всіх цих визначеннях є те, що система управління персоналом - це комплексний підхід до управління людськими ресурсами в організації, який включає в себе планування, набір, розвиток, утримання та ефективне використання персоналу для досягнення стратегічних цілей організації.

## **1.2 Концептуальні підходи до управління персоналом на промисловому підприємстві**

Управління персоналом на промислових підприємствах може ґрунтуватися на різних концептуальних підходах, що враховують особливості виробничого середовища та потреби персоналу. Деякі з основних концепцій в управлінні персоналом на промислових підприємствах включають:

1. Технічний підхід. В цьому підході акцент робиться на досягненні оптимальної продуктивності і якості виробництва. Управління персоналом спрямоване на підвищення технічних навичок та оптимізацію виробничих процесів.

2. Індивідуальний підхід. Спрямований на задоволення потреб кожного працівника. Це включає у себе розвиток індивідуальних кар'єрних планів, надання можливостей для навчання та розвитку, а також урахування індивідуальних аспектів робочого середовища.

3. Системний підхід. Розглядає персонал як важливу складову системи, взаємодія між якою повинна бути узгодженою. Орієнтований на впровадження інтегрованих стратегій управління, спрямованих на досягнення загальних цілей підприємства.

4. Соціальний підхід. Складається з акценту на створенні сприятливого соціального клімату на робочому місці, урахування потреб та інтересів працівників, а також сприяння розвитку командної роботи.

5. Стратегічний підхід. Фокусується на виробленні та впровадженні стратегій управління персоналом, які відповідають загальній стратегії підприємства. Забезпечує взаємодію між кадровим управлінням і стратегічним управлінням.

Ці підходи можуть застосовуватися в поєднанні залежно від конкретних умов, цілей та особливостей промислового підприємства. Важливо враховувати, що успішне управління персоналом вимагає гнучкості та адаптації до змін у виробничому середовищі. З розвитком теорій управління персоналом, змінювалися та розширювалися концепції управління персоналом для підприємства. У науковій літературі виділяються такі групи концепцій управління персоналом, що представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні концепції управління персоналом на промисловому підприємстві

Концепції управління персоналом	Сутність концепції
Класична концепція	Раціоналізація та формалізація робочих процесів з метою максимізації продуктивності та доходності підприємства. Однак вона викликала критику через недостатнє врахування соціальних аспектів робочого оточення та індивідуальних потреб працівників.
Концепція адміністративного управління	Визначила основні принципи та підходи до ефективного управління організаціями, які призводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень та підпорядкування наказам.

Продовження табл.1 3

Концепція бюрократичної організації	Функціональний поділ праці та ієрархія владних відносин; деталізація та письмове оформлення обов'язків персоналу; стратегія довічного найму; мінімізація особистісних властивостей та суб'єктивізму; кар'єрний ріст.
Концепція «людських відносин»	Урахування та задоволення соціальних потреб працівників для покращення їхньої ефективності та задоволеності роботою. Внесла суттєвий внесок у розуміння важливості соціальних аспектів управління персоналом та сформувала підґрунтя для розвитку більш сучасних теорій, таких як теорія відносин, теорія мотивації та соціо-технічний підхід.
Концепція людських ресурсів та школа поведінкових наук (концепції X та Y управління; концепція Z - синтез американського та японського методів управління)	Ставить акцент на важливості людських ресурсів як стратегічного активу для досягнення організаційних цілей. Замість традиційного підходу «керівник – підлеглий», HRM підкреслює співпрацю, підтримку та розвиток працівників.
Концепція інституційного підходу	Базується на розумінні того, що внутрішні і зовнішні інституції (правила, норми, процедури, культурні звичаї тощо) впливають на поведінку та функціонування організації.
Сучасні концепції:	
Теорія людського капіталу	Покладає в основу розуміння того, як інвестиції в освіту та навчання можуть сприяти економічному розвитку та підвищенню якості життя працівників.
Теорія стратегічного управління персоналом	Розглядає персонал як стратегічний ресурс, спрямований на досягнення цілей організації.
Компетентно - орієнтований підхід	Розглядає компетентності, які працівники мають або повинні розвивати, як ключовий фактор в їхньому успіху та внеску у досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом на підприємстві має орієнтуватися на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, вимагає врахування таких аспектів:

- довгострокову перспективу розвитку організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- отримання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Ключовим напрямом дослідження системи управління персоналом на промисловому підприємстві є уточнення функцій та завдань управління, які наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Функції та завдання управління персоналом на промисловому підприємстві

Функції	Завдання
Прогнозування	Визначення стратегічного напрямку, мети і цілей управління персоналом, які повинні співзвучати з загальною стратегією організації.
Планування	Врахування потреби підприємства в кадрах, планування та розробка стратегій пошуку, найму, утримання та розвитку працівників для забезпечення потреб підприємства у персоналі.
Організація	Програми навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників і розвитку їхнього потенціалу, розробка заходів щодо розвитку кадрового резерву, виявлення резервів зростання продуктивності праці, організація і проведення оцінки діяльності персоналу, атестації.
Контроль	Дотриманням на підприємстві трудового законодавства та інших нормативних документів з питань організації та оплати праці, управління виробництвом, використання методів і інструментів для оцінки продуктивності працівників, а також моніторингу та контролю їхньої роботи.
Аналіз	Впровадження кадрової інформаційної системи: використання сучасних технологій для збору, аналізу та обробки даних щодо персоналу для прийняття відповідних управлінських рішень, аналіз мотиваційних систем, які включають в себе заробітну плату, компенсації, бонуси, а також враховують фактори задоволення на роботі від матеріального і морального стимулювання.
Облік	Ведення обліку персоналу за підрозділами, посадами, професіями і розрядами, облік документообігу підприємства та підготовка організаційно - розпорядчої документації до зберігання в архіві, ведення обліку показників з праці та складання встановленої статистичної звітності
Регулювання	Внесення змін, доповнень та корегувань до розроблених заходів з управління персоналом

*Джерело: складено на основі [23;25;50]*

Система управління персоналом піддається впливу різноманітних чинників, які включають елементи організаційного середовища, соціокультурні аспекти, технологічний прогрес, правові норми та інші фактори. Розглянемо кілька ключових чинників, що впливають на систему управління персоналом:

1. Економічні умови. Стан економіки, ринкові умови та фінансовий стан організації впливають на можливості здійснення інвестицій в управління персоналом, розмір заробітної плати, програми переваг та інші аспекти управління персоналом.

2. Правове середовище. Законодавство, що регулює трудові відносини, охорону праці, антисегрегаційні стандарти тощо, визначає правила та стандарти, які повинна дотримуватися система управління персоналом.

3. Соціокультурні чинники. Соціокультурні особливості визначають цінності, стандарти поведінки та очікування працівників. Культурний контекст може впливати на методи комунікації, стиль керівництва та підходи до розвитку персоналу.

4. Технологічний прогрес. Розвиток технологій може впливати на автоматизацію робочих процесів, введення нових методів навчання та розвитку персоналу, а також на впровадження систем управління персоналом.

5. Конкуренція на ринку праці. Спірний ринок праці впливає на доступність та вартість робочої сили, а також на стратегії найму, зберігання та розвитку персоналу.

Таким чином, ці чинники взаємодіють та визначають контекст, в якому функціонує система управління персоналом, і визначають можливості та виклики, які виникають у процесі управління людськими ресурсами. Швидкі зміни у сучасному бізнес-середовищі вимагають від підприємств ефективних стратегій управління персоналом, які б забезпечували не тільки стабільність, але і конкурентоспроможність на ринку (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Стратегії розвитку системи управління персоналом

Стратегія розвитку	Основні характеристики	Короткий опис
Стратегія гуманістичного управління	Спрямована на задоволення потреб працівників. Акцент на розвиток і підтримку співробітників.	Стратегія, яка ставить працівників в центр уваги, наголошуючи на їхньому комфорті, розвитку та задоволенні на роботі.

Продовження табл.1.5

Стратегія оптимізації ресурсів	Максимізація використання людських ресурсів. Ефективність та продуктивність в фокусі.	Стратегія, спрямована на максимізацію використання наявних ресурсів шляхом оптимізації робочого процесу та продуктивності.
Стратегія розвитку талантів	Зосереджена на пошуку, розвитку та утриманні талановитих співробітників. Проактивний підхід до виявлення та розвитку потенціалу.	Стратегія, яка акцентує увагу на ідентифікації та розвитку найбільш цінних працівників з метою забезпечення конкурентоспроможності.
Стратегія міжнародного управління персоналом	Орієнтована на глобальний ринок праці. Управління робочою силою в різних країнах.	Стратегія, яка допомагає організації ефективно управляти робочими силами в різних країнах та максимізувати глобальний потенціал.
Стратегія розвитку культури організації	Створення корпоративної культури, що підтримує цінності та місію компанії. Забезпечення відповідності культурі організації	Стратегія, спрямована на формування та зміцнення унікальної корпоративної культури, яка відображає цінності та цілі організації та впливає на дії співробітників.

*Джерело: складено на основі [15;28]*

Стратегії розвитку системи управління персоналом визначають напрями та методи поліпшення ефективності, відповідності стратегічним цілям організації та забезпечення оптимального використання людських ресурсів.

Ці стратегії можуть варіюватися в залежності від конкретних вимог та стратегічних цілей конкретної організації. Важливо, щоб стратегії розвитку системи управління персоналом були відповідними для конкретного бізнес-середовища та допомагали досягати стратегічних цілей підприємства.

Специфіка людських ресурсів виявляється у широкому спектрі характеристик та особливостей, пов'язаних з управлінням та розвитком працівників в організації. Ось деякі ключові аспекти, які визначають специфіку людських ресурсів:

– індивідуальність та різноманітність. Кожен працівник унікальний з точки зору навичок, досвіду, освіти та особистих характеристик. Управління

різноманітністю та врахування індивідуальних потреб працівників стає ключовим завданням у сфері управління персоналом;

– людський капітал та навчання. Процес навчання та розвитку відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу. Людські ресурси взаємодіють з системами освіти, тренінгами та розвитком для підтримки та підвищення кваліфікації працівників;

– динаміка організаційного середовища. Людські ресурси виявляються у здатності адаптуватися до змін в організаційному середовищі. Гнучкість та відкритість до інновацій є важливими аспектами для успішного управління персоналом;

– міжособисті відносини та комунікації. Врахування міжособистісних відносин та забезпечення ефективної комунікації стає ключовим елементом управління людськими ресурсами. Розуміння потреб, очікувань та конфліктів відіграє важливу роль у створенні продуктивного робочого середовища;

– управління конфліктами та втратами. В управлінні людськими ресурсами важливо вміти вирішувати конфлікти, уникати втрат на робочому місці та створювати позитивне середовище для працівників;

– адаптація до культурних різниць. У глобальному світі, де організації можуть мати робітників з різних культур, важливо бути адаптованим до культурних різниць та розуміти їх вплив на робочі відносини;

– вплив на організаційну культуру. Людські ресурси визначають та формують організаційну культуру. Управління цим процесом є важливим для створення сприятливого та вдячного робочого середовища.

Специфіка людських ресурсів визначається великою мірою конкретностями та особливостями кожної конкретної організації, а також змінами у соціокультурному, економічному та технологічному середовищі. Управління цими аспектами вимагає стратегічного підходу та уваги до потреб та розвитку працівників.

Однією з багатьох граней людського капіталу є креативний капітал. Креативний капітал - це концепція, яка вказує на важливість креативності,

інновацій та творчого потенціалу як важливого активу для організацій та суспільства в цілому. Креативний капітал використовується для визначення накопичення креативних ресурсів, які можуть сприяти розвитку та конкурентоспроможності. Креативні індивіди, їх знання, навички та інтелектуальний потенціал становлять основну складову креативного капіталу. Креативний капітал – це відображення і результат професіоналізму бізнесмена, керівника або вченого, що в поєднанні з капіталом освіти становить професійний капітал.

Третій компонент людського капіталу підприємства – це капітал здоров'я, який відповідає за працездатність персоналу. Капітал здоров'я враховує різноманітні аспекти здоров'я та враховує їхній вплив на загальний розвиток людини і підприємства в цілому. Приятливе здоров'я може розглядатися як ресурс, схожий на фізичний чи інтелектуальний капітал, який може бути використаний для досягнення особистих та професійних цілей. Цей підхід дозволяє розглядати здоров'я як важливий фактор для успіху і процвітання на різних рівнях: від індивіда до суспільства. Збереження і покращення капіталу здоров'я може бути ключовим завданням для стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, людський капітал підприємства складається з трьох компонентів (професійний капітал, капітал культури і капітал здоров'я), кожен з яких включає ряд елементів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Структура людського капіталу промислового підприємства

Компоненти людського капіталу організації	Структура компоненту	Елемент компоненту	Структура елементу
Професійний капітал	Капітал освіти	Загальний	Професійна освіта
		Спеціальний	Підвищення кваліфікації
	Креативний капітал	Новаторство	



Капітал культури	Капітал відносин	Влада	Відносини з державними органами влади
			Відносини з акціонерами, власниками бізнесу
		Робітники	Зовнішні (споживачі, постачальники)
			Внутрішні (співробітники суміжних підрозділів)
Мотивація			
Капітал здоров'я	Загальне здоров'я людини	Вроджене здоров'я людини	
	Професійне здоров'я людини	Професійні умови праці	

*Джерело : розробка автора*

Сучасна філософія менеджменту базується на різноманітних постулатах, проте одним з важливих постулатів може бути принцип системного підходу до управління. Цей принцип визнає необхідність розглядати організацію як систему, в якій елементи взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей.

Для досягнення глобальної мети компанії реалізується група локальних цілей, яку можна подати у вигляді схеми рис. 1.1.

Стабільність кадрового потенціалу	Навчання персоналу	Розвиток кадрового потенціалу
Потреба у кадрах, розміщення, просування	Забезпечення безперервного поповнення знань	Підвищення якості оцінки кадрів, лізинг персоналу
Координування поведінки кадрів, плинність, дисципліна, відповідальність	Підвищення кваліфікації: курси, семінари, аспірантура	Формування кадрового резерву
Адаптація нових кадрів, забезпечення зайнятості та збереження робочих місць	Формування раціонального стилю управління	Удосконалення умов праці, самонавчання персоналу

Рисунок 1.1 – Цілі управління персоналом на підприємстві

Таким чином, для досягнення головної мети управління персоналом слід зосередити увагу на трьох локальних цілях: стабілізація кадрового потенціалу; навчання персоналу; розвиток кадрового потенціалу.

Систематизація особливостей менеджменту різних країн, дозволила визначити характерні риси національних моделей управління персоналом (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Національні особливості управління персоналом

Ознака для порівняння	Американська модель	Японська модель	Західноєвропейська модель (вітчизняні підприємства)
Визначні умови та тенденції	Динамічні зміни у зовнішньому середовищі. Цифровізація та автоматизація.	Стрімке зростання виробництва. Комп'ютеризація та автоматизація.	Глобалізація, послаблення географічних кордонів. Зростання конкуренції.
Рівень прийняття рішень	Децентралізоване управління. Індивідуальне прийняття рішень.	Централізоване управління, при наявності групового прийняття рішень (лінія поведінки має бути узгоджена виконавцями)	Частково децентралізоване управління.
Корпоративна культура	Конкурентний тип.	Колективний підхід, що виключає прояви егоїзму та егоцентризму.	Конкурентний тип.
Структура управління	Дивізіональні структури. Мінімізація рівнів управління (пласкі структури). Кадрова служба дворівнева- виокремлений підрозділ корпорації та окремі кадрові служби в дивізіональних підрозділах.	Дивізіональні структури. Мінімізація рівнів управління (пласкі структури). Кадрова служба однорівнева.	Дивізіональні структури. Мінімізація рівнів управління (пласкі структури). Кадрова служба однорівнева та функціонально підпорядковані управлінці у структурних підрозділах.

*Джерело: розроблено автором на основі [11;19,37]*

Зазначимо, що типовими рисами американської моделі управління персоналом за визначенням дослідників [11; 19] є технократичний підхід, заохочення індивідуального розвитку, створення конкурентного середовища

серед працівників, що стимулює їх розвиток. До специфічних інструментів слід віднести атестацію працівників, що відбувається на основі оцінки ступеня досягнення запланованих показників, яке в сучасних умовах часто реалізується через встановлення ключових показників ефективності. Характерним для американського менеджменту є широке залучення інформаційних технологій.

Узагальнюючи публікації щодо особливостей сучасної японської системи управління персоналом [11], зазначаємо що вона спирається на колективний (груповий) базис, де кожен працівник позиціонується як особистість, що має безперервно удосконалювати свої знання та навички з метою досягнення загальної мети.

Західноєвропейська модель є неоднорідною, через наявність доволі різних ментальних груп [19]. Але зазначимо, що тенденції глобалізації, що характерні для цього географічного регіону призводять до зростання конкуренції, мобільності персоналу, що в свою чергу створює умови для наслідування переважно американського конкурентного типу менеджменту.

Сучасні вітчизняні і західні науковці, а також економісти – практики відмічають, що зміни зовнішнього середовища створюють нові умови функціонування підприємств та управління персоналом в них. Зазначимо, що окрім врахування сучасних умов бізнес-середовища управління персоналом має відповідати національним та соціокультурним особливостям підприємств. Представлений аналіз концепцій управління персоналом доводить об'єктивний характер змін змістовного наповнення менеджменту персоналу. Загалом, визначальною рисою управління персоналом в сучасних умовах є підвищення ролі та значущості людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Акцент робиться на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю.

Систематизація особливостей та характерні риси управління персоналом в сучасних умовах представлено на рис.1.2.

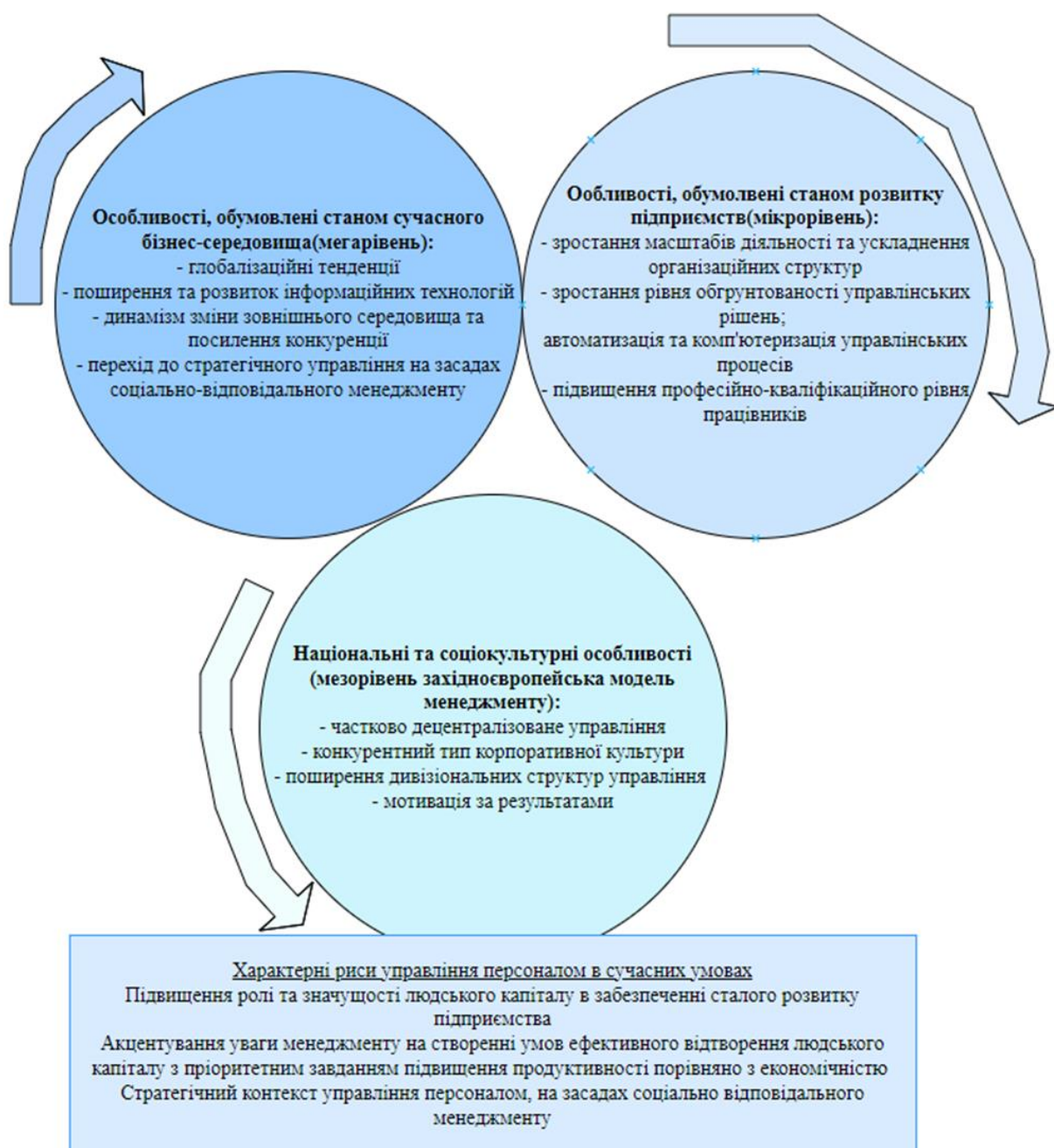


Рисунок 1.2 – Систематизація особливостей та характерні риси управління персоналом в сучасних умовах

Таким чином, реалізація господарської діяльності, всіх ініціатив та намірів щодо діяльності суб'єкта господарювання може бути забезпечена лише за умов еволюційного розвитку підприємства як системи та його персоналу як втілювача управлінських рішень в практику підприємства.

### 1.3 Показники оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Оцінка ефективності використання персоналу на підприємстві включає в себе ряд показників, які визначають, наскільки добре ресурси людських витрат використовуються для досягнення стратегічних цілей організації.

Всю сукупність показників розподілено на групи, які характеризують ефективність їх використання на підприємстві.

При аналізі персоналу підприємства можуть використовуватися різні показники, які поділяють за періодичністю проведення на: щотижневий; декадний; місячний; квартальний; річний.

За метою дослідження аналіз персоналу виділяють:

- попередній аналіз;
- оперативний аналіз;
- підсумковий аналіз;
- перспективний аналіз.

Зазвичай виділяють три основні методи аналізу персоналу, які використовуються в науковій та дослідницькій діяльності.

Горизонтальний аналіз персоналу включає порівняння фінансових або інших даних протягом певного періоду часу. Наприклад, порівняння фінансових показників компанії за кілька років для визначення динаміки змін.

Вертикальний аналіз використовується для порівняння різних компонентів фінансового звіту у вигляді відсотків до загальної суми чи показника.

Порівняльний аналіз. Порівняльний аналіз включає порівняння між різними об'єктами, явищами або групами для виявлення схожостей та відмінностей. При цьому розраховуються такі показники, як абсолютне відхилення, темп приросту, питома вага.

Показники, що характеризують склад, обсяг та рух персоналу у часі

зображено на рис. 1.3 [16, с.527].

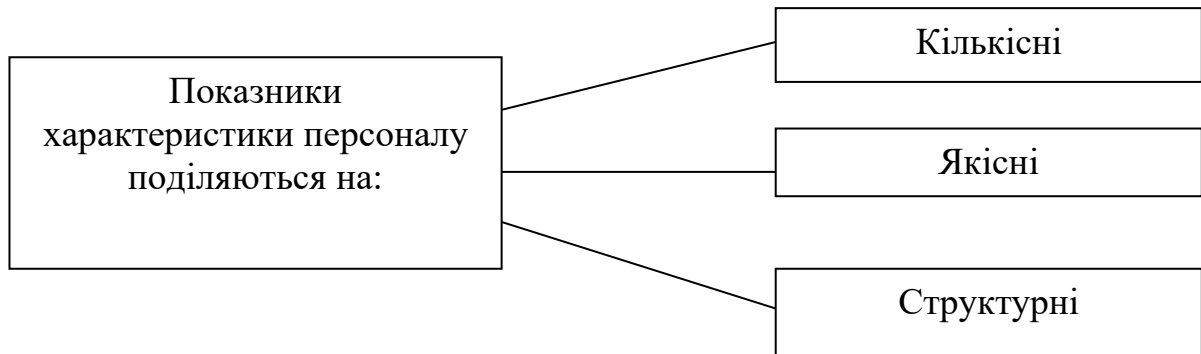


Рисунок 1.3 – Показники, які характеризують персонал підприємства.

Важливим при аналізі динаміки персоналу підприємства є порівняння її з динамікою результативних показників їх використання .

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу підприємства відноситься [2]:

- явочна чисельність працівників, яка включає всіх працівників, що з'явилися на роботу;

- облікова чисельність працівників, яка включає всіх працівників, яких прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо;

- середньооблікова чисельність працівників, яка визначається як сума середньомісячної чисельності за певний період, поділена на кількість місяців у періоді.

Якісні показники включають: трудомісткість, рентабельність праці, показники руху персоналу.

Трудомісткість – показник, що характеризує затрати часу на одиницю продукції. Він є оберненим показником до продуктивності та розраховується за формулою (1.1):

$$T_{\text{тр}} = \frac{T}{\text{ВП}}, \quad (1.1)$$

де  $T$  – витрати часу, людино-годин;

$\text{ВП}$  – обсяг виробленої продукції, ц.

Трудомісткість можна виміряти, порівнюючи витрати на працю з виробленою продукцією чи наданими послугами. Зворотнім показником трудомісткості є виробіток одного працівника – це показник, що характеризує кількість продукції, яка припадає на одного середньоспискового працівника.

Рентабельність праці або рентабельність сумарних витрат на персонал розраховується за формулою (1.2):

$$R = \frac{(D_i - B_i)}{B_i} \quad \text{або} \quad R = \frac{P_i}{B_i}, \quad (1.2)$$

де  $D_i$  – вартість створена витраченою працею;

$B_i$  – витрати праці в грошовому виразі;

$P_i$  – прибуток, отриманий від витрат праці.

Показники руху кадрів включають в себе кілька важливих метрик, які допомагають оцінити стабільність та ефективність управління персоналом.

Ось деякі з них:

- оборотність персоналу. Цей показник визначає кількість працівників, які залишають підприємство протягом певного періоду, відносно середньорічної кількості працівників. Висока оборотність може свідчити про проблеми з утриманням персоналу або незадовільні умови праці;

- середній термін служби працівників. Визначає середню кількість років, які працівники проводять на підприємстві. Довгий термін служби може

вказувати на стабільність та задоволеність працівників;

- витрати на заміщення працівника. Визначає витрати, пов'язані з заміщенням працівника, такі як оголошення вакансії, інтерв'ю, навчання нового працівника тощо. Високі витрати можуть бути ознакою неефективного управління персоналом та втрати цінних ресурсів;

- індекс задоволеності працівників. Опитування працівників щодо їхньої задоволеності роботою та умовами праці. Задоволені працівники частіше залишаються на роботі, і їхній внесок у підприємство може бути більш ефективним.

Таким чином, ці показники разом допомагають керівництву отримати повну картину ефективності управління персоналом та визначити можливі напрямки покращення.

Основними причинами звільнень є незадоволення характером праці, житлово-побутовими умовами, заробітком, сезонністю виробництва, недоліками організації праці тощо [30].

До результативних показників відносяться:

- дохід від реалізації продукції на одного працівника,
- продуктивність праці,
- ефективність використання робочого часу.

Дохід від реалізації продукції на одного працівника визначається за формулою (1.3):

$$D = \frac{TP}{Pr}, \quad (1.3)$$

де TP – річний дохід від реалізації продукції, робіт та послуг;

Pr – середньорічна чисельність працівників.

Цей показник дозволяє визначити, як ефективно працівники генерують дохід для підприємства. Високий дохід на одного працівника може свідчити про ефективне використання ресурсів та продуктивність працівників.

Продуктивність праці розраховується за формулою (1.4):



$$\text{ПП} = \frac{\text{ВП}}{\text{T}}, \quad (1.4)$$

де ВП – вироблена продукція, роботи і послуги, тис.грн;

T – час, витрачений на виробництво продукції, робіт і послуг, люд-год.

Даний показник вимірює обсяг виробництва чи послуг, які виробляє працівник за певний період часу. Висока продуктивність свідчить про ефективне використання робочого часу та ресурсів.

Ефективність використання робочого часу допомагає визначити, наскільки ефективно працівники використовують свій час під час робочого процесу. Низька ефективність може вказувати на проблеми з організацією робочого процесу чи можливість удосконалення методів роботи.

Всі ці показники разом створюють повну картину ефективності використання праці персоналом на підприємстві. Використання цих показників дасть можливість проаналізувати ефективність праці на підприємстві.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі роботи було розглянуто різні теоретичні аспекти щодо поняття категорій «персонал», «людські ресурси» та «управління персоналом». Встановлено, що найбільш складним об'єктом управління на підприємстві є персонал. Визначення поняття «персонал» можуть бути схожими до загальних понять управління персоналом та управління людськими ресурсами. Проте кожен науковець може використовувати свій власний підхід до визначення цього поняття з урахуванням свого контексту дослідження.

Деякі науковці вважають, що між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом немає жодної різниці. Вони стверджують, що ці

два терміни можуть використовуватися взаємозамінно, без будь-якої різниці у значенні. Проте, у нашому розумінні, управління персоналом – це традиційна, орієнтована на обслуговування, адміністративна функція, тоді як управління людськими ресурсами – це безперервна функція розвитку, спрямована на вдосконалення людських процесів.

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних і закордонних авторів в області управління персоналом можна констатувати, що система управління персоналом підприємства - це комплексна структура, яка включає в себе набір процесів, інструментів та стратегій, спрямованих на ефективне управління робочою силою в організації. Основною метою такої системи є забезпечення найбільшого використання та розвитку людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АРТКОМПЛЕКТ»

#### 2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство «Арткомплект» створене і діє згідно із Законами України «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні», «Про власність», «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законодавчими актами України. Порядок діяльності, реорганізації та ліквідації Товариства регулює Статут.

Слід зауважити, що Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є однією з основних форм організаційно-правової структури підприємств в Україні. ТОВ є популярною формою бізнесу через спрощений процес заснування та управління, а також через обмежену відповідальність учасників. Проте важливо дотримуватися законодавчих вимог та забезпечити правильне функціонування компанії для успішної діяльності.

ТОВ «Арткомплект» було створене з метою надати максимальний вибір і оперативність в придбанні готової продукції гарантованої якості для будівельних та інших промислових організацій, при дотриманні низьких цін і цивілізованих умов.

Основним видом економічної діяльності підприємства є:

28.12 Виробництво гідравлічного устаткування.

До інших видів діяльності відносяться:

28.13 Виробництво інших насосів і компресорів;

16.21 Виробництво шпону, фанери, плит та панелей;

16.22 Виробництво збірних паркетних покриттів;

16.23 Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів;

Неспеціалізована оптова торгівля:

33.12 Ремонт машин і обладнання.

Ринком збуту готової продукції ТОВ «Арткомплект» є українські компанії, серед яких: АТ «Херсонобленерго», ТОВ «Завод» ЗЕВС», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», Компанія Інтерпайп, ТОВ «Іприс - Профіль», Запорізький трубний завод ТОВ «Дангранія» та інші.

Головне завдання будь-якого підприємства - це отримання прибутку за рахунок виробництва продуктів і мінімізація витрат на основних, або найбільш витратних ділянках виробництва. Однак з урахуванням специфіки діяльності організації існують інші цілі функціонування.

Визначення даних цілей проводиться на основі аналізу діяльності підприємства за допомогою методу «дерево цілей». Даний метод дозволяє зв'язати виявлені в ході аналізу взаємозв'язки між цілями, розосередити цілі за рівнями за допомогою декомпозиції в залежності від їх значимості. Зазвичай кількість рівнів варіюється в залежності від глибини і точності аналізу, однак на практиці в основному використовується 2 або 3 рівня.

На рис. 2.1. представлений результат аналізу діяльності ТОВ «Арткомплект», в результаті якого виявлена основна мета діяльності підприємства - збільшення доходу підприємства від надання своїх послуг.



Рисунок 2.1 – Дерево цілей ТОВ «Арткомплект»

З рис. 2.1 видно, що досягнення мети здійснюється за наступними напрямками:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- збільшення обсягу продажів;
- мінімізація нанесення шкоди навколишньому середовищу.

Для підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються ТОВ «Арткомплект» необхідно створювати і вводити фірмові технології, які не мають аналогів у конкурентів.

З метою підвищення якості праці персоналу слід проводити різні тренінги, курси з підвищення кваліфікації, атестацію працівників, а також впроваджувати програми матеріальних заохочень.

Мінімізація нанесення шкоди екології може бути досягнута шляхом модернізації технологічних і екологічних засобів захисту.

ТОВ «Арткомплект» характеризує лінійна модель управління. Для лінійної організаційної структури управління характерно наявність керівника у кожному структурному підрозділі, який наділений усіма повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво над працівниками (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Лінійно - організаційна структура ТОВ «Арткомплект»

Лінійно - організаційна структура є найпростішою структурою управління, в якій вплив на об'єкт управління передається одним домінантним керівником, який зосереджує всі функції управління і підпорядкування.

Основними достоїнствами даної структури є простота і реалізація функцій управління з огляду на чіткий розподіл обов'язків і повноважень між підрозділами і керівництвом, а також забезпечення мінімальних витрат і мінімальної собівартості експлуатаційних заходів.

До недоліків даного типу структури можна віднести можливість через жорсткість управління роз'єднаності горизонтальних зв'язків, що в свою чергу вимагає високої кваліфікації керівників для прийняття неординарних заходів управління, а також концентрації на рівні оперативних завдань, а не перспективний розвиток компанії.

Зважаючи на специфіку даної організації, вищим органом управління підприємства є директор, який утворює консультативно - дорадчу службу у складі керівників лінійних підрозділів з метою оптимізації прийняття управлінських рішень.

Далі відбувається поділ управлінської структури за відповідними підрозділами: призначаються керівники юридичного, кадрового та обліково-фінансового відділів, а також призначається головний інженер.

Окремо необхідно виділити функції головного інженера, оскільки він поєднує в собі обов'язки як головного інженера, керівника виробничим комплексом і здійснює роботи з дотримання норм безпеки об'єкта, а також виконує обов'язки заступника виконавчого директора, будучи при цьому обізнаним про діяльність інших підрозділів підприємства.

Функції, які входять в забезпечення основної діяльності виробничого підприємства, можна краще розглянути, створивши функціональну модель. За допомогою функціональної моделі, наочно подивимося, завдяки яким основним функціям реалізовується робота організації.

Функціональна модель ТОВ «Арткомплект», представлена на рис. 2.3.

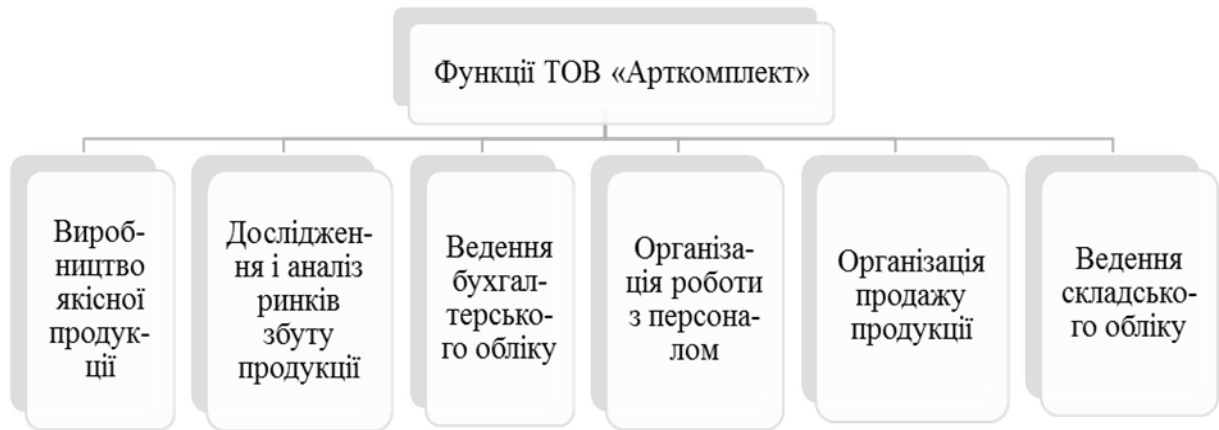


Рисунок 2.3 – Функціональна модель ТОВ «Арткомплект»

Розглянемо основні функції моделі більш докладно.

Виробництво якісної продукції є складним та багатограним процесом, спрямованим на створення продукції, яка відповідає визначеним стандартам, вимогам та очікуванням споживачів. Якість продукції є важливим показником успіху будь-якого підприємства та має вирішальне значення для конкурентоспроможності на ринку. Далі розглянемо ключові аспекти функціонування виробництва якісної продукції:

1. Проектування та розробка продукції. Цей етап включає аналіз потреб споживачів, дослідження ринку та конкурентів, розробку концепції продукту, його характеристик та специфікацій. Проектування повинно бути спрямоване на створення продукції, яка буде задовольняти вимоги якості та ефективно виконувати свої функції.

2. Вибір високоякісних матеріалів та складників. Для досягнення високої якості продукції важливо використовувати високоякісні матеріали та складники. Це дозволяє забезпечити надійність, тривалість та функціональність продукту.

3. Стандарти якості та вимоги. Визначення стандартів якості та встановлення відповідних вимог є ключовим кроком. Ці стандарти

визначають якість продукції відповідно до прийнятих норм, законодавства та очікувань споживачів.

4. Процес виробництва. Виробничий процес повинен бути добре організованим та оптимізованим, з урахуванням встановлених стандартів якості. Контроль якості на кожному етапі виробництва гарантує відповідність продукції встановленим стандартам.

5. Система контролю якості. Ефективна система контролю якості передбачає впровадження методів та процедур, спрямованих на виявлення та усунення дефектів продукції, а також забезпечення відповідності виробів встановленим вимогам.

6. Навчання та розвиток персоналу. Кадри грають важливу роль у забезпеченні якості продукції. Школа якості та навчання працівників спрямовані на вдосконалення їхніх навичок та знань щодо вимог до якості.

7. Задоволення потреб споживачів. Кінцеві споживачі є основними суддями якості продукції. Важливо враховувати їхні побажання та зворотний зв'язок для постійного удосконалення продукції та відповіді на їхні потреби.

Важливо зауважити, що виробництво якісної продукції - це постійний процес, який вимагає системної роботи над удосконаленням якості продукції з метою задоволення потреб споживачів та збереження конкурентних позицій на ринку.

Дослідження і аналіз ринків збуту продукції є ключовим елементом стратегічного планування та управління в сфері бізнесу. Цей процес дозволяє компаніям краще розуміти свої цільові аудиторії, конкурентну обстановку, тенденції споживчого попиту та інші аспекти ринкового середовища. Нижче наведено детальний опис функцій дослідження і аналізу ринків збуту продукції:

– визначення цільової аудиторії – дослідження ринків допомагає визначити хто є потенційними споживачами продукції компанії. Це включає в себе аналіз демографічних характеристик, поведінки споживачів, їхніх потреб та уподобань;



– аналіз конкурентів – вивчення конкурентів на ринку дозволяє оцінити їхні стратегії, позицію на ринку, цінову політику, маркетингові акції та інші аспекти. Цей аналіз допомагає у формуванні власної конкурентної стратегії;

– оцінка ринкового потенціалу – визначення загального обсягу ринку, його росту, трендів і перспектив дозволяє компанії усвідомити можливості та ризики на ринку;

– оцінка попиту та попитових чинників – аналізується величина та характер попиту на продукцію, його мінливість відносно різних факторів, таких як економічні умови, технологічний прогрес, модні тенденції, зміни в суспільних уявленнях тощо;

– вивчення каналів збуту – дослідження ринків дозволяє визначити найефективніші шляхи доставки продукції до споживачів, оптимізувати дистрибуційну мережу та максимізувати покриття цільової аудиторії;

– цінова стратегія – аналіз ринків допомагає встановити оптимальну цінову політику, враховуючи конкурентну обстановку, цільову аудиторію та вартість виробництва продукції;

– оцінка маркетингових можливостей та стратегій – вивчення ринків дозволяє розробити ефективну маркетингову стратегію, включаючи позиціонування продукції, рекламні кампанії, PR-заходи та інші маркетингові інструменти;

– сегментація ринку – дослідження ринків дозволяє ідентифікувати різні сегменти ринку та визначити найбільш привабливі для компанії;

– оцінка та аналіз потенційних ризиків та можливостей – аналізуються загрози та можливості на ринку, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для мінімізації ризиків та максимізації прибутків;

– створення стратегії збуту та плану дій – на основі проведених аналізів розробляється стратегія збуту продукції та конкретний план дій для впровадження цієї стратегії на ринку.

Дослідження і аналіз ринків збуту продукції є постійним процесом, оскільки ринкові умови постійно змінюються і компанії повинні адаптуватися до цих змін для успішного функціонування на ринку.

Ведення бухгалтерського обліку полягає в складанні звітності по інвентаризації, складання звітності для податкових органів, облік руху матеріальних засобів, нарахування заробітної плати співробітникам, ведення балансу. Виконавцем цих функцій є головний бухгалтер і бухгалтер.

Організація роботи з персоналом – організація займається забезпеченням підбору і підготовки персоналу, веденням кадрового обліку, здійсненням складання наказів про звільнення \ прийняття \ відпустки, складання штатного розкладу, підвищення кваліфікації співробітників, мотивація персоналу. Виконавцем цих функцій є фахівець з кадрів.

Організація продажу продукції – відбувається весь процес продажу товару від планування продажів до укладення договорів на поставку клієнту. Здійснюють ці функції менеджери з продажу.

Ведення складського обліку – на цьому етапі відбувається прийом матеріалів та готової продукції на склади, зберігання продукції в належних умовах і відпустк товару кінцевому споживачу.

Організація доставки товару клієнту – складання необхідної документації, завантаження і вивантаження товару, підготовка експедиції по відправці і прийманні товару. Керівником цих функцій є начальник складів і комірник.

На основі побудованої функціональної моделі досліджуваної організації видно, що всі функції, які забезпечують успішну роботу ТОВ «Арткомплект», взаємодіють одна з одною, допомагають наочно побачити, які основні завдання існують в організації і як вони вирішуються. Завдяки функціональній моделі можна легко контролювати всі функції організації. При збільшенні масштабу підприємства, нові функції можна буде легко інтегрувати в існуючу функціональну структуру організації.

Аналіз фінансово-господарської діяльності виробничого підприємства є важливим інструментом для оцінки фінансового стану підприємства, його ефективності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх факторів. Цей аналіз дозволяє управлінцям приймати обґрунтовані рішення для оптимізації фінансового положення та покращення діяльності підприємства. Опишемо основні аспекти аналізу фінансово-господарської діяльності виробничого підприємства:

1. Збір та аналіз фінансової звітності – оцінка бухгалтерської звітності, включаючи баланс, звіт про прибуток та звіт про готовність грошових коштів. Це дозволяє оцінити фінансове становище підприємства, його заборгованість та ліквідність.

2. Фінансовий аналіз показників – розрахунок та аналіз фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, рентабельності та ефективності використання активів.

3. Аналіз оборотних коштів – оцінка оборотності активів та оборотності капіталу, що вказує на ефективність використання ресурсів для генерації прибутку.

4. Аналіз фінансових інвестицій – оцінка результативності та ризиків фінансових інвестицій, включаючи аналіз поточних та капітальних інвестицій.

5. Оцінка кредитоспроможності та платоспроможності – аналіз можливості погашення кредитів та інших зобов'язань підприємства, оцінка ризиків неплатоспроможності.

6. Аналіз фінансового плану – оцінка відповідності фінансового плану реальним результатам та ідентифікація відхилень, врахування впливу змін у фінансовому плані на фінансовий стан підприємства.

7. Оцінка ризиків та управління ними – аналіз фінансових та господарських ризиків, їх ідентифікація та розробка стратегій для їх управління та зменшення.

8. Прогнозування та стратегічне планування – розробка прогнозів фінансових показників на майбутнє та визначення стратегічних напрямків розвитку на основі аналізу.

9. Контроль та внесення коректив – спостереження за виконанням прийнятих рішень та вчасне внесення коректив до фінансових планів та стратегій у випадку потреби.

Аналіз фінансово-господарської діяльності допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити шляхи покращення його фінансового стану та досягнення стратегічних цілей.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Артком-плект» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Арткомплект»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 / 2020	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	30405	12924	16271	- 14134	- 46,5
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	23932	10385	12796	-11136	- 46,5
Матеріальні витрати, тис.грн.	11085	7170	13035	1950	17,6
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3557	2405	471	-3086	-86,8
Чистий прибуток, тис. грн.	627	448	165	- 462	-73,7
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	30625	33789	29989	- 636	-2,1
Фондовіддача, грн./грн.	30405/30625 = 0,99	12924/33789 = 0,38	16271/29989 = 0,54	- 0,45	- 45,5
Фондомісткість, грн./грн.	30625/30405 = 1,01	33789/12924 = 2,63	29989/16271 = 1,85	0,84	83,2
Фондоозброєність, тис.грн./осіб	30625/107 = 286,2	33789/110 = 307,2	29989/114 = 263,1	- 23,1	- 8,1
Вартість власних оборотних активів, тис. грн.	27931	19243	17627	- 10304	- 36,9

Продовження табл. 2.1

Середньооблікова чисельність, осіб	107	110	114	7	6,5
Продуктивність праці, тис.грн./осіб	$30405/107 = 284,2$	$12924/110 = 117,5$	$16271/114 = 142,7$	- 141,5	- 49,8

Аналізуючи табл.2.1 бачимо, що показник чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. зменшився на 14134 тис. грн. (або на 46,5%) у порівнянні з 2020 роком. Зменшилась також і собівартість реалізованої продукції на 11136 тис. грн. Обидва фактори негативно відображаються на прибутку. Так прибуток від операційної діяльності зменшився на 3086 тис. грн., а чистий прибуток на 462 тис. грн.

Зменшення середньорічної вартості основних фондів на 636 тис. грн. відбулося через економічну кризу та зменшення виробничої активності та інвестицій. Взагалі, середньорічна вартість основних фондів (ОФ) у підприємствах може зменшуватися під впливом різних факторів, які можуть бути економічними, фінансовими, технічними або організаційними. Це, в свою чергу, призвело до зниження показника фондівіддачі на 45,5% та фондоозброєності на 8,1%. Зниження цих показників є наслідком бюджетних обмежень, відсутності технологічного оновлення, неефективного використання оборонних коштів та ресурсів, а також неефективного управлінням. Зросла фондомісткість на 83,2%, це важливий показник ефективності фінансування та фінансової стабільності підприємства. Чим вище фондомісткість, тим більше власних коштів відносно залученого зовнішнього капіталу.

## 2.2. Комплексний аналіз персоналу підприємства

Головним ресурсом промислового підприємства є персонал, від ефективної роботи якого залежить кінцевий результат діяльності всього підприємства. Для успішної діяльності підприємства важливу роль відіграє

забезпеченість необхідними ресурсами. До ресурсів підприємства відносяться такі ресурси, як людські, технологічні, інформаційні, фінансові тощо. Центральне місце серед них належить людським ресурсам. Жоден процес на підприємстві не реалізується без участі персоналу. Це визначає виняткове значення людських ресурсів для діяльності підприємства.

Формування трудового колективу підприємства здійснюється в рамках системи управління кадрами. Потреби в кадровій політиці визначаються ситуацією та стратегією підприємства. Ось деякі загальні потреби, які можуть вимагати розвинутої кадрової політики:

- розвиток та залучення талантів. Якщо підприємство стрімко росте або стикається зі значними втратами кадрів, потрібна ефективна стратегія пошуку та залучення нових талантів;

- реформування та зміни в компанії. Якщо підприємство зазнає змін у стратегії, цілях або структурі, потрібна кадрова політика, яка сприятиме впровадженню змін та адаптації персоналу;

- розвиток культури підприємства. Якщо підприємство прагне покращити робочий клімат, комунікацію та сприяти більш ефективній співпраці, потрібна політика, спрямована на створення позитивної корпоративної культури;

- удосконалення процесів навчання та розвитку. Якщо підприємство бажає збільшити конкурентоспроможність через навчання та розвиток персоналу, потрібна кадрова політика, що сприятиме впровадженню ефективних програм навчання;

- соціальна відповідальність та розвиток. Якщо підприємство має амбіції розвивати соціальну відповідальність та приймати участь у розвитку спільноти, потрібна кадрова політика, яка сприятиме цьому виду діяльності.

Отже, кадрова політика повинна відповідати потребам підприємства, сприяючи досягненню його мети та ефективному управлінню людськими ресурсами.

Стратегія управління людськими ресурсами, яку визначає кадрова політика промислового підприємства, включає такі ключові завдання:

1. Рекрутинг і відбір персоналу – охоплює стратегії залучення та відбору спеціалістів, використання різних методів пошуку талантів, визначення критеріїв відбору та процеси найму.

2. Тренінг та розвиток – промислове підприємство повинно мати систему для постійного підвищення кваліфікації персоналу, внутрішні програми навчання, індивідуальні плани розвитку.

3. Оцінка та стимулювання – охоплює систему оцінки праці, визначення критеріїв оцінки роботи співробітників та системи мотивації, включаючи зарплатні програми, бонуси, нагороди тощо.

4. Культура та клімат організації – відображає цінності підприємства, його підходи до спілкування, розвиток командної роботи, підтримку сприятливого середовища для праці.

5. Управління змінами – здатність адаптуватися до нових умов, врахування та реагування на зміни в економічному середовищі, технологічний прогрес та інші фактори.

6. Здоров'я та безпека – забезпечення безпеки та здоров'я працівників на робочому місці, відповідність стандартам безпеки та уникнення професійних ризиків.

7. Соціальна відповідальність – врахування впливу діяльності підприємства на спільноту, середовище та суспільство в цілому, розвиток програм корпоративної відповідальності.

Характеристика кадрової політики повинна відображати цільові орієнтації підприємства, спрямовані на забезпечення ефективного управління та розвитку людських ресурсів.

Класифікація кадрів за принципом участі у діяльності підприємства показано на рис.2.4.

Промислово-виробничий персонал - це колектив людей, які працюють у виробництві або промисловості. Це можуть бути робітники, фахівці з

технічного обслуговування, інженери, менеджери виробництва, технічні працівники тощо. Вони займаються виробництвом, контролем якості, обслуговуванням та управлінням виробничими процесами.

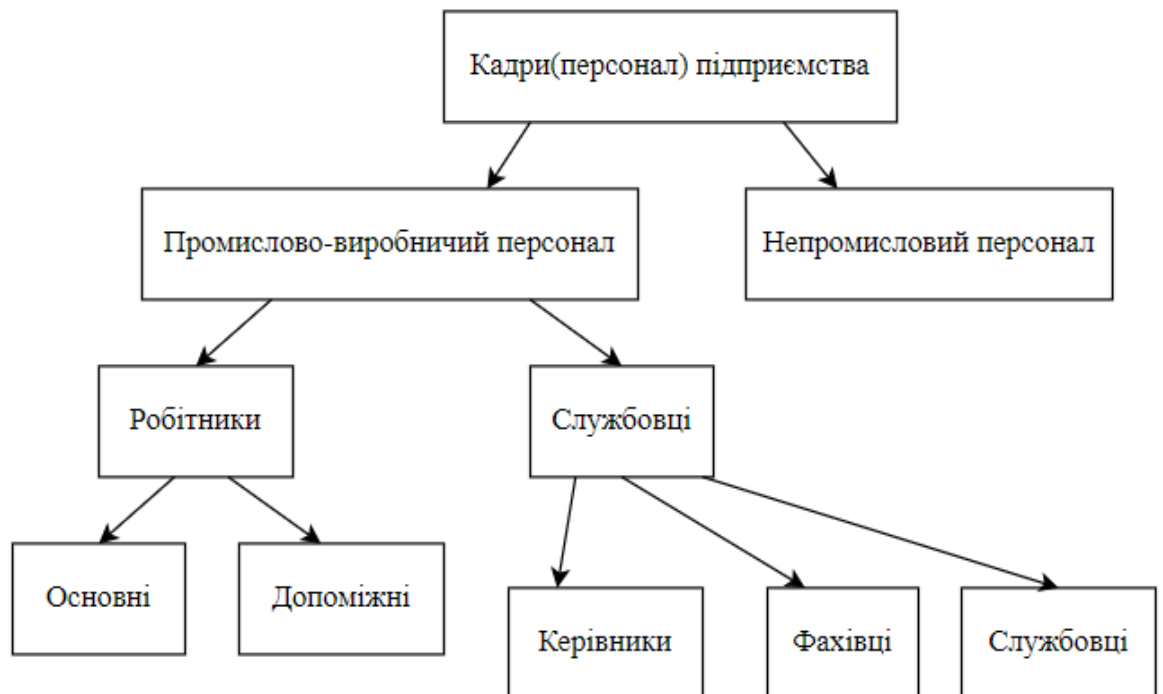


Рисунок 2.4 – Класифікація кадрів за принципом участі у діяльності підприємства

Непромисловий персонал - це колектив працівників, які не прямо пов'язані з виробництвом або промисловістю. Це можуть бути співробітники у сферах обслуговування, адміністрування, управління, продажу, маркетингу, фінансів, HR та інших сферах, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом товарів або послуг. Вони забезпечують підтримку та функціонування підприємства чи організації в адміністративних та підтримуючих сферах.

Робітники основні та допоміжні різняться за специфікою виконуваних завдань та їх важливістю у виробничому процесі.

Основні робітники - це ті, чії обов'язки безпосередньо пов'язані з виробництвом або створенням продукції. Вони виконують основні операції, які безпосередньо впливають на виробничий процес. Наприклад, це можуть



бути оператори машин, монтажники, збирачі або робітники на лінії виробництва.

Допоміжні робітники - це ті, чия робота не є прямою участю у виробництві, але підтримує його функціонування. Їх завдання можуть включати прибирання, обслуговування обладнання, перевезення матеріалів, складську роботу, ручну роботу, що допомагає оптимізувати виробничий процес чи забезпечує комфортні умови для основних робітників.

Службовці - це широкий спектр працівників, які виконують різноманітні функції у сферах управління, адміністрування, планування, консультування та професійної діяльності в організаціях. Вони поділяються на кілька категорій, включаючи керівників та фахівців.

Керівники - це особи, які відповідають за керівництво підрозділами, відділами, проектами чи всією організацією. Вони визначають стратегію, приймають управлінські рішення, встановлюють цілі та спрямовують діяльність співробітників з метою досягнення успіху компанії.

Фахівці - це спеціалісти з певних областей, які мають глибокі знання та навички в конкретних сферах, таких як інженерія, маркетинг, фінанси, право, ІТ та інші. Вони виконують конкретні завдання, зв'язані зі своєю професійною експертизою, та надають консультації або виконують спеціалізовану роботу в межах своєї області знань.

Сама багаточисельна і основна категорія персоналу на промисловому підприємстві - це робочі, які безпосередньо приймають участь у виробництві продукції. Вони можуть мати різні професії і здійснювати різноманітні види діяльності. Ці працівники зазвичай здійснюють фізичну роботу або операції з виробництва, що може вимагати вміння працювати з інструментами, машинами або обладнанням. Їхні завдання можуть включати будівельні, монтажні, ремонтні або обслуговувальні роботи залежно від специфіки галузі, в якій вони працюють.

Аналіз персоналу ТОВ «Арткомплект» почнемо із дослідження його складу за різними категоріями працівників та наведемо в табл. 2.2.

Проаналізувавши структуру персоналу, відмічаємо, що за 2020-2022 роки структура персоналу підприємства зазнала деяких змін. Кількість працівників підприємства зросла в 2022 на 7 осіб і склала 114 осіб, тобто за період з 2020 р. по 2022 р. кількість працюючих зросла на 6,5%. Це пов'язано із збільшенням обсягів виробництва. Частка виробничого персоналу зросла на 6,8%, а управлінського на 6%. Найбільшу питому вагу займає виробничий персонал - 69%, що пояснюється трудомісткістю виробничих процесів на підприємстві.

Таблиця 2.2 – Структура середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Арткомплект»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 / 2020	
	осіб	%	осіб.	%	осіб	%	осіб.	%
Всього працівників, з них:	107	100	110	100	114	100	7	6,54
-виробничий персонал	74	69,16	76	69,09	79	69,30	5	6,76
в т.ч. основний	62	57,94	64	58,18	66	57,89	4	6,45
допоміжний	12	11,21	12	10,91	13	11,41	1	0,31
-управлінський персонал	33	30,84	34	30,91	35	30,70	2	6,06
в т.ч. керівники	18	16,82	18	16,36	17	14,91	-1	-5,56
спеціалісти	15	14,02	16	14,55	18	15,79	3	20,00

Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Арткомплект» за статевою ознакою за 2020-2022 роки представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Арткомплект» за статевою ознакою за 2020 -2022 рр.

Роки	Стать	Категорії працівників, осіб:			
		Керівники	Спеціалісти	Робітники	Всього
2020	Фактично	18	15	74	107
	Чоловіки	15	11	68	94
	Жінки	3	4	6	13
2021	Фактично	18	16	76	110
	Чоловіки	15	12	69	96
	Жінки	3	4	7	14

Продовження табл. 2.3

2022	Фактично	17	18	79	114
	Чоловіки	14	14	72	100
	Жінки	3	4	7	14

За результатами вищевказаного аналізу бачимо, що за аналізовані періоди склад персоналу за категоріями майже не змінився. Так, за 2022 рік в порівнянні із 2020 роком чисельність збільшилась на 7 осіб. В складі статевої структури працюючих спостерігаються певні зміни. У 2021 році в порівнянні із 2020 роком відбувається зміна кількості працюючих жінок серед категорії «робітники».

Проаналізувавши склад персоналу ТОВ «Арткомплект» за якісною і кількісною характеристикою, можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за 2020-2022 рр. чисельність чоловіків переважає. Чоловіки в порівнянні з жінками є більш продуктивними в роботі, не пов'язаною з розумовою діяльністю, тому, можливо, для підприємства така структура позитивно впливає на певне зростання його потужності. Особливо це пояснюється фізично важким навантаженням на кожного працівника та умовами виробництва.

Далі проаналізуємо вікову структуру персоналу підприємства, що дасть змогу визначити частку персоналу відповідного віку в загальній чисельності працівників.

При дослідженні вікової структури нами застосовуються такі групування: до 19 років; 19-28 років; 28-49 років; 50-54 років; 55 років і більше.

Вікову структуру персоналу можна простежити за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вікова структура персоналу ТОВ «Арткомплект»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 / 2020 рр.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	чол.	%
до 19 років	5	4,7	4	3,6	6	5,3	1	20,0
19-28 років	36	33,6	38	34,5	42	36,8	6	16,7
28-49 років	45	42,1	45	40,9	44	38,6	-1	-2,2

Продовження табл. 2.4

50-54 років	12	11,2	14	12,7	15	13,2	3	25,0
55 років і більше	9	8,4	9	8,2	7	6,1	-2	-22,2
Всього працівників	107	100,0	110	100,0	114	100,0	7	6,5

Аналіз даних табл. 2.4. показав, що на підприємстві в основному працюють люди працездатного віку, від 19 до 49 років, їх частка в 2022 р. становила 75,4%, відповідно 24,5% знаходяться за межами працездатного віку. Чисельність працівників віком від 19 до 28 років в 2020 р. становила 36 осіб, в 2021 р. – 38 осіб, в 2022 р. 42 особи. Збільшилась чисельність працівників віком до 18 років та зменшилась чисельність працівників старше 50 років. Як бачимо, персонал підприємства молодшає, і це позитивна тенденція, так як на виробництво приходять молоді люди з професійною освітою.

Для ефективної роботи підприємства, головною рисою персоналу є професійний рівень, що визначає якісний склад персоналу.

Наступним етапом аналізу персоналу підприємства є розподіл кадрів за рівнем освіти.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Арткомплект» за рівнем освіти та наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад персоналу за освітою ТОВ «Арткомплект» у 2020 -2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 /2020 рр.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього працівників з них:	107	100,0	110	100,0	114	100,0	7	6,5
з вищою освітою	52	48,6	54	49,1	56	49,1	4	7,7
з середньою спеціальною	36	33,6	37	33,6	40	35,1	4	11,1
з середньою освітою	19	17,8	19	17,3	18	15,8	-1	-5,3

Дані табл. 2.5. свідчать, що в 2020 р. вищу освіту мали 48,6% працюючих, то в 2022 р. - 49,1%. Збільшилась питома вага працівників з середньоспеціальною освітою з 33,6% в 2020 р. до 35,1% в 2022 р. Це означає, що на підприємство приходять кваліфіковані працівники. Рівень освіти працівників підприємства достатньо високий, але введення нових технологій та устаткування потребує підвищення кваліфікації на спеціальних курсах.

Підводячи підсумок, відмічаємо, що з кожним роком кількість працівників з вищою освітою збільшується. Підприємство забезпечене кваліфікованими спеціалістами. Динаміка позитивно впливає на роботу всього підприємства в майбутньому, оскільки, працівники з вищою освітою є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері діяльності.

Для того щоб надати повну характеристику персоналу підприємства необхідно проаналізувати динаміку показників змінності персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Арткомплект» у 2020 -2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	107	110	114	7
Прийнято працівників	2	9	7	5
Вибуло працівників	7	6	3	-4
Коефіцієнт обороту по прийому працівників, %	1,86	0,082	0,061	-0,051
Коефіцієнт обороту по звільненім, %	0,065	0,055	0,026	-0,039

За даними табл. 2.6 видно, що на підприємстві має місце активний рух робочої сили, особливо у 2021 році прослідковується прийняття 9 працівників, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва. Спостерігаються різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів.

Персонал підприємства не є постійним: деякі працівники звільнені,

інші прийняті. Причини звільнення можуть бути різними: за власним бажанням, за згодою сторін та за порушення трудової дисципліни. Протягом 2021-2022рр. ситуація значно покращилася, про що свідчить зростання чисельності працівників.

Проведемо детальний аналіз структури та економічності управлінського персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури та економічності управлінського персоналу ТОВ «Арткомплект» у 2020 -2022 рр.

Показники	Роки			2022/ 2020 (%)
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	107	110	114	106,5
в тому числі працівники управління	33	34	35	106,1
Питома вага працівників управління в загальній чисельності працівників,%	30,8	30,9	30,7	-
Питома вага заробітної плати працівників управління у річному фонді оплати праці працівників організації,%	12,3	15,2	16,4	-
Доводиться працівників на одного працівника управління (керованість), чол.	3	3	4	-

Управлінською працею за 2022 р. було зайнято 35 осіб., за досліджуваний період часу їх чисельність збільшилась на 2 особи, або на 5,7 %., питома вага працівників управління в загальній чисельності працівників скоротилася з 30,8 % до 30,7 %, питома вага їх заробітної плати в річному фонді, зросла з 12,3 % до 16,4 %. Це пояснюється зростанням числа працівників управління. Норма керованості збільшилась з 3 осіб за 2020 р. до 4 осіб за 2022р. Це пояснюється поступовим збільшенням чисельності працівників підприємства.

Аналіз персоналу ТОВ «Арткомплект» та його класифікація за переліченими вище ознаками, дозволяє мати дані індивідуальних якостей працівників підприємства, сприяє раціональному їх розподілу для успішного розвитку кадрового потенціалу. Рівень кадрового забезпечення ТОВ

«Арткомплект» відповідає соціальним, економічним і правовим умовам, які сприяють ефективному використанню та розвитку персоналу. Завдання розвитку здібностей та можливостей всіх працівників та керівників домагатися поставлених цілей рівноцінне наданню їм можливості підвищувати свій рівень та якість життя.

### **2.3 Аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект»**

За останні кілька років практично у всіх організаціях відбулися структурні зміни. Якщо ще нещодавно у всіх організаціях співробітниками займалися лише відділи кадрів й у їх обов'язки входило – прийом, звільнення співробітників та їх проміжні переміщення всередині компанії – організаційні заходи з кадрами. І як такого поняття «управління персоналом» не існувало, воно включало лише управління співробітниками по зв'язку керівник – підлеглий, тобто безпосереднє виконання наказів керівництва, яке в свою чергу, в основному, віддавало накази без урахування особистісних особливостей підлеглого. Нині ця система дещо змінилася. Наразі у більшості великих організацій виділено окремий департамент – департамент управління персоналом.

На ТОВ «Арткомплект» система управління персоналом – це вплив керуючої на керовану підсистему з метою досягнення поставленої мети розвитку та функціонування підприємства. Система управління персоналом включає такі питання:

- цілеспрямована підготовка кваліфікованих працівників та постійне підвищення ними своєї кваліфікації;
- підбір та розстановка кадрів з урахуванням особистих якостей працівника та урахуванням потреб підприємства;
- розподіл та перерозподіл працівників за сферами діяльності;
- раціональне використання професійних знань та навичок персоналу;

- застосування різних видів мотивації в діяльності персоналу;
- прогнозування поведінки працівників, яка відповідає вимогам соціальних норм;
- створення умов безпечної роботи персоналу;
- планування внутрішньовиробничих переміщень працівників;
- розробка заходів щодо адаптації персоналу до умов виробництва;
- формування інноваційних підходів до здійснення трудової діяльності;
- оцінка діяльності та атестація персоналу;
- кадрову службу, яка забезпечує підприємство робочою силою, а також стежить за соціальним захистом працівника.

Обсяг робіт з кожного з цих питань залежить від обсягу підприємства, показників виробленої продукції чи послуг, ситуації ринку праці, кваліфікації персоналу, ступеня автоматизації виробництва, соціально-психологічної обстановки для підприємства. Схема взаємозв'язку основних функцій управління персоналом представлена на рис. 2.5.

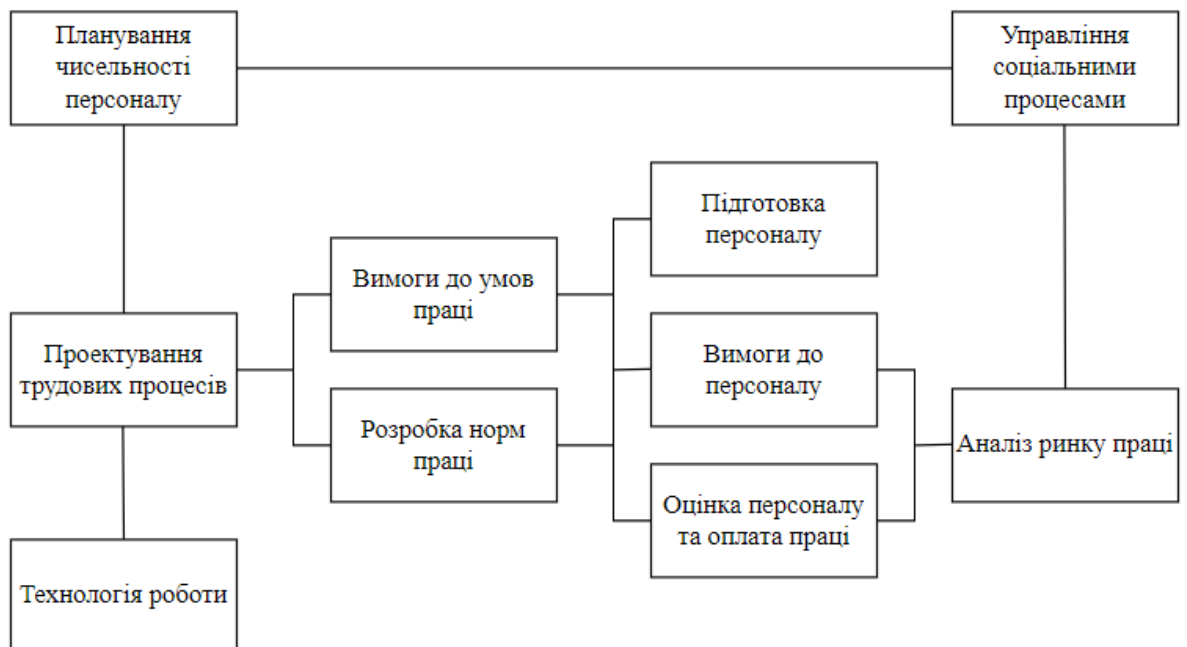


Рисунок 2.5 – Схема взаємозв'язку основних функцій управління персоналом



Ефективне використання професійних і особистісних якостей працівника впливає на оцінку використання персоналу підприємства. Набір персоналу є одним із ключових моментів роботи підприємства, і вказує на процес відбору та прийому нових співробітників для роботи на підприємстві чи в організації. Це важливий етап у розвитку системи управління персоналом, оскільки правильний вибір персоналу може суттєво впливати на ефективність та успішність діяльності підприємства. Ефективний набір персоналу допомагає забезпечити, що підприємство має в своєму складі висококваліфікованих та мотивованих співробітників, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства.

Підбір персоналу є складним і важливим процесом для будь-якого підприємства. Принципи відбору персоналу в ТОВ «Арткомплект»:

- ретельний аналіз потреб у новому персоналі. Це включає визначення конкретних навичок, знань і досвіду, необхідних для успішної роботи на вакансії;

- забезпечення відповідності процесу набору етичним стандартам та законодавству. Важливо дотримуватися принципів справедливості та уникати дискримінації;

- використання систематичного та структурованого підходу до відбору кандидатів, включаючи визначення конкретних критеріїв оцінки та створення стандартизованих інтерв'ю;

- врахування не тільки поточних навичок кандидатів, але і їхнього потенціалу для розвитку та адаптації до змін в організації;

- орієнтація на найбільш кваліфікований персонал.

Застосування цих принципів допомагає підприємству вибирати та залучати найкращих кандидатів, які відповідають потребам та цілям організації.

Підвищення кваліфікації, якісна підготовка та перепідготовка є одними з найважливіших чинників ефективного роботи підприємства. Проаналізуємо напрями підвищення кваліфікаційного рівня працівників ТОВ

«Арткомплект» за 2020-2022 роки (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «Арткомплект» за 2020-2022 роки

Роки	Кількість працівників (осіб), які												Навчалися за кордоном
	Пройшли первинну підготовку		Пройшли перепідготовку		Пройшли підвищення кваліфікації								
	у навчальних закладах	на виробництві	у навчальних закладах	на виробництві	у навчальних закладах				на виробництві				
					керівників	спеціалістів	службовців	робітників	керівників	спеціалістів	службовців	робітників	
2020	2	3	5	1	1	1	1	8	2	3	5	12	–
2021	1	2	4	1	2	1	2	15	1	2	5	14	–
2022	1	9	6	1	1	1	2	12	-	1	3	16	–

Дані табл. 2.8 свідчать, підприємство значну вагу приділяє підвищенню кваліфікації своїх працівників. На підприємстві діють спеціалізовані курси підвищення кваліфікації, на яких у 2022 році пройшли навчання 20 працівників. Навчання у міському учбовому комбінаті «Дніпробуд» пройшли 16 працівників, з яких 6 працівників освоїли робітничі професії. У 2022 році 3 робітникам-учням вперше присвоєні кваліфікаційні розряди, 5 робітникам підвищено кваліфікаційний розряд, 7 працівників освоїли другу професію. Згідно законодавства на підприємстві проводиться атестація робочих місць, а також атестація виконавців відповідальних за якість продукції та охорону праці.

Відповідно до Положенням № 58 від 18.11.2005 року «Про порядок підготовки спеціалістів та їх комплектування для підприємства» проводиться постійна робота із залучення молодих спеціалістів для роботи на підприємстві після закінчення навчальних закладів. Тому у 2022 році на підприємство було прийнято 2 таких фахівця. Крім того, підприємство 1 особі сплатило навчання.

Для того, щоб отримати початковий рівень кваліфікації, працівники проходять навчання. У більшості випадків це індивідуальні курси. Кожен новий працівник заводу має свого наставника, який навчатиме його теоретично і практично. Крім того, начальник відділу кожні два місяці проводить заняття зі своїми підлеглими для підвищення їх кваліфікації.

У січні 2021 року підприємство придбало нове удосконалене імпортне обладнання. З метою ефективного використання обладнання та його обслуговування, два співробітника компанії були направлені до міста Києва на тримісячне навчання. Після курсу персонал отримав підвищення та «Сертифікати».

Конкурентний тиск вимагає зменшення витрат а, отже, вимагає більш ефективного використання трудових ресурсів. З цією метою організація перекваліфікувала багатьох працівників. Завдяки новим технологіям обслуговування, появі нових конкурентів, появі нових стандартів бухгалтерського обліку організація потребує кваліфікованих робітників. Тому у 2022 році 2 працівники пройшли перепідготовку в місті Києві. Після пере-кваліфікації їм було присвоєно вищий розряд. Технічні зміни, які вимагають удосконалення знань, а відсутність достатньої кількості кваліфікованих робітників, вимагає від підприємства подальшого плану перепідготовки кадрів.

У зв'язку з придбанням нового імпортного обладнання у 2023 році заплановано відправити 5 працівників на навчальні курси.

На підприємстві підготовка керівників відділів проводиться шляхом оцінки результатів діяльності кожного з керівників. Відповідно до цього проведено три семінари-навчання: грудень 2020 р., червень 2021 р., листопад 2022 р. На цих семінарах начальники відділів підвищують свій кваліфікаційний рівень, вдосконалюють знання, обмінюються досвідом роботи з підлеглими та знайомляться з новітніми технологіями.

З метою проведення більш ефективної роботи на підприємстві та вдосконалення навичок, необхідних для досягнення цілей підприємства, у

січні 2022 року був проведений семінар для інженерів підприємства. Заплановано проведення курсів підвищення кваліфікації для керівника відділу збуту та фінансового директора у серпні 2023 року.

Систематична та професійна робота з підвищення професійного рівня проводиться і з керівниками вищої ланки. Усі працівники ІТП регулярно проходять курси з підвищення кваліфікації.

Головним ресурсом підприємства є люди, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентоздатна продукція. На формування системи управління персоналом впливає добре спланована система мотивації, яка є головним елементом, що стимулює працівників для зростання продуктивності праці. Аналізуючи мотивацію, перш за все необхідно визначити, які професійні мотиви є рушійними для працівників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ролі професійних мотивів працівників, в балах

Група респондентів	Заробіток	Соціальний статус, кар'єра	Уникнення покарань	Задоволення від роботи	Самореалізація	Разом
Працівники адміністративних підрозділів	10	10	10	8	10	48
Головні спеціалісти	9	8	8	7	8	40
Робітники	8	7	5	5	6	31
Разом	27	25	23	20	24	119
У середньому по групах респондентів, %	22,6	21,0	19,3	10,8	20,1	32

Як бачимо, у всіх групах респондентів основним професійним мотивом є заробітна плата, серед розглянутих чинників найменше працівників заохочує задоволення від роботи. Проте необхідно відмітити, що майже на одному рівні з заробітною платою головним спонукальним фактором є також соціальний статус та кар'єра (21%). Також значний вплив має самореалізація. Прикметним є те, що значна частина респондентів працює, щоб уникнути

покарань (19,3 %).

Мотивація праці займає одну із центральних позицій в управлінні персоналом, оскільки мотивація є безпосередньою причиною поведінки працюючих [17]. Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що важливим чинником активізації діяльності персоналу на підприємстві ТОВ «Арткомплект» є розробка системи стимулювання праці.

На рівні підприємств машинобудівельної галузі розглянемо особливості системи стимулювання персоналу, які наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Особливості стимулювання ТОВ «Арткомплект»

Основні чинники стимулювання праці	Особливості системи стимулювання
Результативність праці	Тісний взаємозв'язок цілей персоналу і підприємства (досягнення поставлених цілей = нагорода). Застосовуються матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні методи.

Оцінювання ефективності системи стимулювання праці персоналу та її впливу на результативність діяльності підприємства побудовано на використанні методичного підходу, який виявляє можливості формування результативності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності систем стимулювання праці персоналу.

Система стимулювання праці персоналу на підприємстві включає [17] :

- розкриття творчих здібностей працівників;
- залежність рівня заходів стимулювання працівників до кінцевого результату;
- надання працівникам необхідних для роботи ресурсів;
- заохочення накопичення нових знань та нового досвіду;
- розширення неформального спілкування;
- заохочення до подання індивідуальних та колективних пропозицій;

- використовувати етичне стимулювання;
- поєднувати в роботі короткострокові та довгострокові інструменти стимулювання.

Додатковими формами економічного стимулювання на даному підприємстві є:

- премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, професійні якості та ініціативність;
- премії за підвищення якості продукції і технології виробництва.

Важливою складовою системи стимулювання на підприємстві є матеріальна допомога, яка безпосередньо не пов'язана із заробітною платою, але містить додаткові матеріальні та моральні стимули.

Матеріальна допомога, яка виплачується на підприємстві, може включати різні види пільг та підтримки для працівників. Склад цієї допомоги може різнитися в залежності від політики підприємства та законодавства. Витрати на матеріальні виплати та пільги наведено в табл. 2.11

Таблиця 2.11 – Витрати на матеріальні виплати та пільги ТОВ «Арт-комплект»

Витрати	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+,-)	
				2021-2020	2022-2021
Виплати з причини вагітності та пологів	92,8	85,3	110,2	-7,5	24,9
Виплати при народженні дитини, а також по піклуванню за дитиною до досягнення їм трьох років	80,5	80,8	88,4	0,3	7,6
Виплати на поховання	20,5	28,4	24,3	7,9	-4,1
Інші виплати	84,8	37,8	27,6	-47	-10,2
Всього виплат	278,6	232,3	250,5	-46,3	18,2

За проведеними розрахунками табл. 2.11, відмічено, що загальна сума матеріальних виплат зменшилась на 46,3 тис.грн протягом 2020 - 2021 рр, а у

2021 - 2022 роках навпаки збільшилась на 18,2 тис.грн.

Крім забезпеченості персоналом, важливу роль на підприємстві, відіграє встановлення режиму праці, ефективність використання робочого часу та підвищення продуктивності праці.

Проаналізуємо структура фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «Арткомплект». Фонд оплати праці - це сума коштів, яку підприємство або організація виділяє на виплату зарплат та інших винагород працівникам. Аналіз структури фонду оплати праці може допомогти розкрити ефективність системи оплати праці, виявити можливі проблеми та покращити управління ресурсами.

Основні елементи аналізу структури фонду оплати праці включають:

- основну зарплату – це фіксована частина заробітної плати, яка виплачується регулярно;
- додаткову зарплату – бонуси, премії, надбавки та інші додаткові винагороди;
- середню зарплату по посадах – аналіз того, як різняться зарплати для різних категорій працівників;
- відношення фонду оплати праці до загальних витрат – яка частина загальних витрат підприємства припадає на фонд оплати праці;
- витрати на працю на одного працівника – розрахунок, скільки витрачається на середнього працівника.

До показників, які вказують на ефективність праці відносяться:

- продуктивність на одиницю оплати – показує яка висока продуктивність на одиницю витрат на працю;
- зростання фонду оплати праці – як змінюється фонд оплати праці з часом і як це пов'язано з розвитком підприємства;
- аналіз факторів, що впливають на вартість праці;
- звітність про задоволеність праці – як структура фонду оплати праці впливає на задоволеність працівників.

Отже, аналіз структури фонду оплати праці може допомогти компанії

оптимізувати свою політику оплати праці, забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці та збільшити задоволеність працівників (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Арткомплект» за 2020 - 2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)	
				2021-2020	2022-2021
Фонд оплати праці, тис. грн./рік, у.т.ч.	100	100	100	0,00	0,00
- основна заробітна плата;	78,19	78,76	79,59	0,57	0,82
- додаткова;	20,01	19,48	18,91	-0,52	-0,57
- заохочення та компенсаційні виплати	1,80	1,75	1,50	-0,05	-0,25

За даними табл. 2.12 відмічаємо, що частка основної заробітної плати в загальному ФОП складає 79,6%. Протягом досліджуваного періоду частка основної заробітної плати збільшується, частка додаткової заробітної плати зменшується і у 2022 р. складає 18,9, інші виплати займають - 1,5%.

Структуру фонду оплати праці ТОВ «Арткомплект» за 2020-2022 роки наведемо на рисунку 2.6.

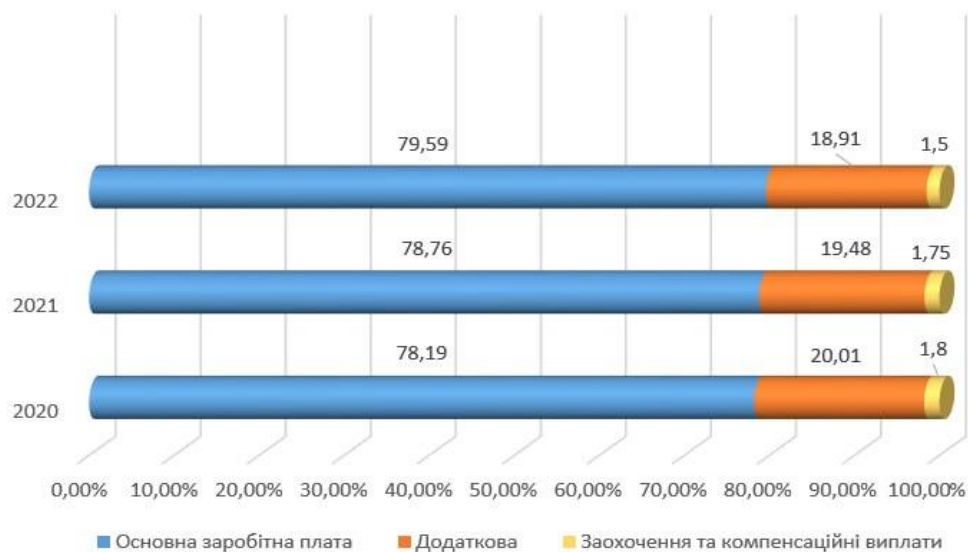


Рисунок 2.6 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Арткомплект» за 2020 - 2022 роки



У 2022 р. значної зміни структури фонду оплати праці не спостерігається. Так, частка основної заробітної плати в ФОП склала 79,6%, у той же час спостерігається зменшення частки додаткової заробітної плати з 20,0 % до 18,5%. Такі зміни зумовлені, головним чином, зменшенням чисельності працюючих.

Про ефективність використання фонду робочого часу можливо судити з даних табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Використання фонду робочого часу на одного працівника, днів

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення до 2020 р.		2022 р.	Відхилення до 2021 р.	
			+,-	%		+,-	%
Номінальний фонд	261	260	-1	99,6	261	+1	100,4
Відпустка, днів	47,8	48,2	+0,4	100,8	50,0	+0,8	101,7
Невихід на роботу, днів	–	–	–	–	–	–	–
Фонд ефективного робочого часу, днів	213,2	211,8	-1,4	89,3	211,0	0,8	99,6

Номінальний робочий час з розрахунку на одного працівника підприємства у 2022 р. зменшився в порівнянні з 2021 р. на 1 день або 0,4%, що свідчить про можливості (резерви) кращого використання персоналу підприємства. Позитивним є те, що на підприємстві не було нез'явлень на роботу з неповажних причин. Для визначення впливу втрат робочого часу на обсяг продукції, необхідно втрати робочих днів помножити на попередній середньоденний виробіток на одного працівника й на середньооблікову їх чисельність.

Розрахуємо середньоденний виробіток на одного працівника:

$$2020 \text{ р.}: 2995,4 : (213,2 \times 107) = 0,07 \text{ тис. грн.}$$

2021 р.:  $4134,0 : (211,8 \times 110) = 0,11$  тис. грн.

2022 р.:  $4997,0 : (211,0 \times 114) = 0,15$  тис. грн.

Отже, з проведених розрахунків видно, що середньоденний виробіток на одного працівника зріс у 2021 р. порівняно з 2020р. на 0,04 тис. грн., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 0,03 тис. грн.

Ефективний робочий час розрахунку на одного працівника в 2021 р. зменшився в порівнянні з 2020 р. на 25,3 дня. Таким чином, за рахунок попередження втрат робочого часу обсяг реалізації міг збільшитися в 2021 р. на 4,84 тис. грн.

$$(25,3 \times 0,11 \times 107) = 4,84 \text{ тис. грн.}$$

Ефективний робочий час в розрахунку на одного працівника в 2022 р. зменшився в порівнянні з 2021 р. на 0,8 днів. Таким чином, за рахунок попередження втрат робочого часу обсяг реалізації міг збільшитися в 2022 р. на 18,84 тис. грн.

$$(0,8 \times 0,15 \times 110) = 18,84 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо вплив всіх трудових факторів на обсяг продукції в 2022 році через такі показники як, середньооблікову чисельність працівників, середня кількість робочих днів в періоді, тривалість робочого дня і середньогодинна виробітка (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Вплив показників на обсяг реалізації продукції ТОВ «Арткомплект»

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення +; -	2022 р.	Відхилення +; -
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	107	110	3	114	4

Продовження табл.2.14

Середня кількість робочих днів на одного працівника, дн.	237,1	211,8	-25,3	211,0	-0,8
Тривалість робочого дня, год.	8,1	8,0	-0,1	8,0	0
Середньогодинний виробіток на одного робітника, грн.	12,63	19,5	+6,9	23,7	+4,2
Обсяг реалізації, тис. грн.	2995,4	4134	+1138,6	4997	+863,0

За проведеними розрахунками можна зробити наступні висновки. Середньогодинний виробіток в звітному періоді, в порівнянні з планом зріс на 4,2 грн. Його зростання відбулося за рахунок підвищення питомої ваги робітників в структурі ПВП та обсягів виробленої продукції.

Показники залежності продуктивності праці від складу кадрів надано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники залежності продуктивності праці від складу кадрів

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення до 2020 р.		2022 р.	Відхилення до 2021 р.	
			+, -	%		+, -	%
Продуктивність праці одного робітника							
рік	21,1	30,4	9,3	44,1	42,0	11,6	38,2
квартал	5,30	7,60	42,3	43,4	10,50	2,9	38,2
день	0,18	0,14	-0,04	77,8	0,19	0,05	35,7
Продуктивність праці одного працівника							
рік	16,6	23,8	+7,2	43,3	31,8	+8,0	33,6
квартал	4,16	5,94	+1,78	42,8	7,96	+2,02	34,0
день	0,07	0,11	+0,04	57,1	0,15	+0,04	36,4
Тривалість роб. дня, год	8,1	8,0	-0,1	98,7	8,0	0	00,0
Середн. кількість робочих днів, відпрацьованих	237,1	211,8	-25,3	89,3	211,0	-0,8	99,6

З таблиці видно, ефективність праці на рівні окремого працівника чи робітника суттєво відрізняється: фактична продуктивність праці в 2021 р. одного працівника складає 23,8 гривень (43,3% більше попереднього року), а на одного робітника – 30,4 гривні (що на 44,1% більше попереднього року).

В 2022 р. фактична продуктивність праці одного працівника складає 31,8 гривень (33,6% більше попереднього року), а на одного робітника – 42,0 гривні (що на 38,2% більше попереднього року). Різниця між цими показниками залежить від питомої ваги робітників у складі всіх працюючих. Рівень продуктивності праці в цілому по підприємству залежить від загальної кількості працюючих.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом включає в себе оцінку та огляд різних аспектів, пов'язаних із керуванням людськими ресурсами в організації. Цей аналіз може допомогти виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, ідентифікувати можливості для поліпшення та розробки стратегій для досягнення цілей організації.

Для більш повного дослідження ефективного використання персоналу підприємства пропонується провести SWOT-аналіз.

SWOT - аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає організаціям систематично оцінювати їх внутрішні та зовнішні фактори. а також визначитись в якій області організація найбільш компетентна, а в якій – ні.

Результати SWOT - аналізу ТОВ «Арткомплект» зведено в таблиці 2.16.

Механізм стимулювання праці ТОВ «Арткомплект» має серйозні недоліки: економічний механізм стимулювання праці не призначений для покращення якісних показників, насамперед, це підвищення продуктивності праці та якості продукції. У багатьох випадках тарифна система не забезпечує заробітної плати та виплат працівникам з найкращими результатами, а її принципи в основному застарілі.

На підприємстві нематеріальне стимулювання включає в себе

створення мотиваційного клімату в колективі та умови праці. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить головним чином від керівника.

Таблиця 2.16 – SWOT- аналіз ТОВ «Арткомплект»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Поліпшення рівня життя працівників. 2. Удосконалення організації праці. 3. Підвищення ефективності застосування компенсаційних програм.	1. Несприятлива соціально-економічна політика в країні. 2. Скорочення робочих місць. 3. Підвищення конкуренції.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень компетентності керівників. 2. Удосконалення організації праці. 3. Підвищення ефективності застосування компенсаційних програм. 4. Стабільність оплати праці. 5. Матеріальні стимули, які ґрунтуються на пільгах.	1. Слабкий рівень маркетингу. 2. Недостатньо розвинена система мотивації персоналу. 3. Персонал не готовий до змін. 4. Низьке врахування виробничих показників праці. 5. Зростання винагороди може відбуватися швидше ніж продуктивність. 6. Економічний механізм стимулювання праці не націлений на поліпшення якісних показників - продуктивність і якість продукції. 7. Спостерігається невиправдане зближення окладів працівників різної кваліфікації і різних категорій. 8. Недостатньо злагоджена робота трудового колективу.

Проналізувавши систему управління персоналом ТОВ «Арткомплект» можна стверджувати, що вона має як переваги, так і недоліки.

Ось деякі з найважливіших переваг:

1. Максимізація продуктивності (система управління персоналом сприяє оптимізації використання робочої сили та підвищенню ефективності працівників).

2. Управління персоналом сприяє створенню програм тренінгів і можливостей для кар'єрного зростання.

3. Система управління персоналом допомагає визначати та дотримувати

ватися всіх вимог щодо зайнятості, безпеки праці та інших нормативів.

4. Система управління персоналом може допомагати визначати та впро-ваджувати політику рівності та прозорості в оплаті, оцінці та розвитку працівників.

5. Мінімізація конфліктів та підвищення комунікації.

До недоліків системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект» можна віднести такі:

1. Неєфективний процес найму та відбору (недостатньо точне визначення вимог до кандидатів; недостатнє використання об'єктивних методів оцінки навичок і кваліфікацій кандидатів).

2. Нестабільність персоналу (непродумана політика утримання талантів та розвитку працівників).

3. Неякісна система оцінки працівників (відсутність чітких та об'єктивних критеріїв для оцінки роботи; недостатнє надання зворотного зв'язку та відсутність планів розвитку працівників).

4. Низька мотивація та задоволеність працівників (непослідовне застосування системи винагород та стимулювання; невірне розподіл завдань та відсутність можливостей для розвитку).

5. Непрозорість управлінських рішень (недостатня комунікація між управлінням та персоналом; невірна або непередбачувана політика управлінських рішень).

6. Відсутність стратегічного планування персоналу (недостатнє управління людськими ресурсами у відповідності до стратегічних цілей організації; неадекватне планування для змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі).

7. Відсутність розвитку організаційної культури (недостатнє визначення та сприяння корпоративній культурі; непродумане управління різноманітністю та включеністю).

8. Недостатні ресурси та технології (відсутність необхідних фінансових ресурсів для ефективного управління персоналом; застарілі або неефективні технології для адміністрування персоналу).

Усунення цих недоліків вимагає комплексного підходу, включаючи вдосконалення процесів, вдосконалення комунікації, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення високого рівня мотивації та задоволеності працівників.

Таким чином, виявлені в ході аналізу недоліки системи управління персоналом підприємства дозволяють визначити ті параметри, які є більш виграшними, які необхідно розвивати, та параметри, покращення яких може впорядкувати процеси удосконалення управління персоналом.

Отже, ефективна система управління персоналом допомагає організації стати більш конкурентоспроможною, адаптованою та здатною максимально використовувати свій потенціал.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Арткомплект» сучасне виробниче підприємство, на якому працює кваліфікований персонал, оснащене сучасним технологічним устаткуванням. Організаційна структура управління підприємства, є лінійною, механізм контролю - адміністративний, централізований.

Показники фінансово-економічного стану підприємства свідчать про нестабільне фінансове становище на підприємстві протягом 2020-2022 років. Одними з базових чинників, які впливають на трудову діяльність ТОВ «Арткомплект», є економічні та фінансові показники: чистий дохід від реалізованої продукції у 2022 р. зменшився на 14134 тис.грн. (або на 46,5%) у порівнянні з 2021 роком; зменшилась собівартість реалізованої продукції (на 11136 тис.грн.); прибуток від операційної діяльності на 3086 тис.грн. ,чистий прибуток - на 462 тис.грн. Зменшення середньорічної вартості основних фондів на 636 тис.грн. призвело до зниження показника фондівдачі на

45,5% та фондоозброєності на 8,1%, зросла фондомісткість (на 83,2%).

Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ «Арткомплект», відмічено: в 2022 р. на підприємстві працювало 114 чол., за період з 2020 р. по 2022 р. кількість працюючих зросла на 6,5%. В той же час більш високими темпами зростала чисельність виробничого персоналу: з 74 чол. в 2020 р. до 79 чол. в 2022 р., або на 6,8%. Це свідчить про те, що з кожним роком відбувається розширення виробничих потужностей підприємства. За досліджуваний період часу чисельність управлінського персоналу збільшилась на 2 чол., або на 6%. Величина фонду оплати праці на підприємстві з кожним роком збільшувалася, це пов'язано зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, розміру премій та надбавок.

Кадровий склад працівників протягом досліджуваного періоду змінився, виріс за рахунок прийому нових співробітників. Важливим показником стану внутрішнього середовища організації є планування персоналу підприємства. У ТОВ «Арткомплект» відсутня чітка система кадрового планування чисельного і якісного складу персоналу і його мотивації. Також мало уваги приділяється аналізу соціальної структури колективу й наявності неформальних лідерів і груп.

На ТОВ «Арткомплект» планування персоналу обмежується тільки плануванням короткострокової потреби і тільки тоді, коли організації відомо, що працівник буде звільнитись. Бачимо, що функція планування кадрового резерву відсутня. Навіть таке недосконале планування по суті не виконується повністю, а зводиться тільки до першого етапу – оцінки наявних трудових ресурсів. Як видно зі складу працівників, планування якісної потреби у працівниках також відсутнє. Нові працівники приймаються тільки тоді, коли в них виникає термінова потреба. Критерії прийняття працівників на роботу дуже низькі та спеціально підприємством не розробляються.

Оцінка ефективності системи управління персоналом виявила як позитивні, так і негативні сторони. Визначено, що головним елементом системи управління персоналом є заробітна плата, система мотивації є



недостатньо ефективною. Наявний стан системи мотивації не здійснює стимулюючий вплив на роботу персоналу. Тому, існуюча системи управління персоналом є недостатньо ефективною та потребує негайного удосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АРТКОМПЛЕКТ»

#### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення елементів системи управління персоналу

Ефективне функціонування виробничого підприємства залежить від ряду факторів, які взаємодіють між собою і впливають на забезпеченості ресурсами та оптимального їх використання. Для більшості підприємств головним ресурсом є людський капітал або працююча сила. Люди, які працюють на підприємстві, вносять великий внесок у його успіх, розвиток і конкурентоспроможність. Хоча існують інші ресурси, такі як фінанси, технології тощо, успішне використання цих ресурсів часто залежить від якості та управління людським капіталом на підприємстві. Задоволеність персоналу своєю роботою, майстерність та кваліфікація – ось основні джерела процвітання будь-якого підприємства

Проаналізувавши рівень задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ «Арткомплект», систему управління персоналом було виявлено достатньо ефективною. Аналіз проводився шляхом анонімного анкетування, максимальна оцінка 5 балів, мінімальна – 1 бал.

Результати анкетування відображено в таблиці 3.1.

Результат анкетування рівня задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ «Арткомплект», показав, якщо до уваги брати лише середнє загальне значення, то видно, що оцінка задоволеності вище середнього, що позитивно характеризує підприємство. Але якщо розібрати докладніше, то побачимо, що по кількох пунктах видно занижені результати, що за фактом є не добре.

Підемо по порядку та розберемо значення рівня нижче 3-х балів.

1. Організація праці, яка покликана створювати нормальні для людини умови праці та одночасно системи праці, що підвищують дохід підприємства.

Таблиця 3.1 – Результати анкетування, щодо задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ «Арткомплект»

Мотивуючі фактори	Середній рівень оцінки
1. Організація праці	2,99
2. Зміст роботи, яку доводиться виконувати	3,79
3. Санітарно-гігієнічні умови праці	3,74
4. Рівень заробітної плати	2,29
5. Система преміювання	1,76
6. Відносини у колективі	3,83
7. Відносини з керівництвом	3,99
8. Відносини адміністрації до запитів працівників	4,03
9. Перспективи зростання	3,00
10. Об'єктивність оцінки роботи керівництвом	3,87
11. Можливість навчання та підвищення кваліфікації	4,64
12. Ступінь своєї поінформованості про стан справ на підприємстві та перспективи його розвитку	4,86
13. Ступінь забезпеченості всім необхідним для роботи	4,83
14. Вирішення соціальних питань	3,49
Середнє загальне значення	3,66

2. Рівень зарплати. Згідно з оцінкою опитаних, оплатою праці персонал не задоволений, але з іншого боку, спираючись на стаж роботи персоналу можна зробити висновок, що рівень оплати прийнятний, але, можливо, трохи нижче середньоринкової оплати праці за подібними посадами. Захід один: виявити причини незадоволення рівнем оплати праці, якщо рівень оплати праці нище середньоринкового, то підвищити рівень оплати праці до середньоринкового рівня, якщо рівень оплати праці відповідає середньоринковому, то провести збори з метою бесіди з персоналом та наочно показати, що рівень оплати праці відповідає ринку.

3. Система преміювання. Для покращення оцінки задоволеності персоналу та збільшення залучення до робочого процесу запропоновано ввести систему преміювання та депреміювання.

– визначитися з метою преміювання, яка може полягати у підвищенні технічного рівня та якості продукції, продуктивності праці та обсягів реалізації, зниженні собівартості продукції за допомогою економії всіх видів витрат;

– встановлювати показники преміювання, які залежать від результатів праці тих чи інших груп та категорій радотників;

– умови та показники преміювання не повинні суперечити одне одному, щоб покращення одних показників (умов) не спричинило погіршення інших.

Система депреміювання включає:

- запізнення на роботу без попередження;
- прогул без поважної причини (за перший прогул позбавлення преміальної частини заробітної плати, за другий – звільнення за статтею).
- простой роботи з вини співробітника.

Провівши роботу з покращення оцінок задоволеності персоналу, підприємство підвищить рівень виконання робіт, а відтак і рівень значущості та задоволеності робітників.

З метою визначення, чи є задовільною існуюча система мотивації в ТОВ «Арткомплект», було проведено анкетування (Додаток А), в якому брало участь 114 працівників.

Результати відповіді на питання «Чи здійснює система мотивації стимулюючий вплив?» наведені на рисунку 3.1.

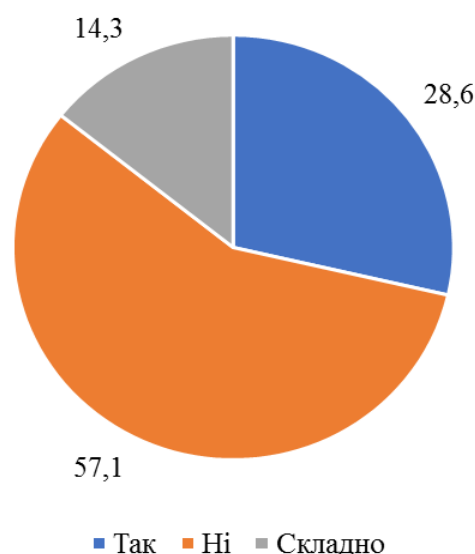


Рисунок 3.1 – Результати відповіді на питання «Чи здійснює система мотивації стимулюючий вплив?»

З рисунку 3.1 бачимо, що на питання, відповіли «так» - 28,6% (32 працівника), «ні»- дали 57,1% (65 працівників), «складно відповісти» - 14,3% (17 працівників).

Отже, працівники ТОВ «Арткомплект» незадоволені окремими елементами системи мотивації, тому що, існуюча система не враховує реальні потреби персоналу. Це є помилка з боку менеджменту підприємства.

Нині одним із головних завдань керівництва ТОВ «Арткомплект» є грамотно сформований персонал, який чітко знає свої обов'язки, цілі та виконує завдання керівництва.

На ТОВ «Арткомплект» мало уваги приділяється атестації персоналу, наявний стан управління персоналом не здійснює відповідний стимулюючий вплив на роботу персоналу.

З метою забезпечення підприємства кваліфікованими співробітниками та поліпшення використання трудових ресурсів керівництво підприємства має використовувати один із головних інструментів ефективної системи персоналу – атестацію персоналу. При проведенні атестації на підприємстві слід оцінювати ефективність виконання керівниками та спеціалістами їх роботи. До головних завдань атестації працівників можна віднести такі:

- оцінка кваліфікації працівника, яка передбачає виявлення таких показників, як освіта, стаж роботи, професійна компетентність, знань у цій галузі роботи;
- формування резерву, що передбачає запаси персоналу на цій посаді, визначення його знань та компетентності у професії;
- підвищення кваліфікації, у рамках якого керівництву підприємства необхідно оцінити можливість організації та бажання працівника щодо підвищення чи перепідготовки кваліфікації співробітника;
- складання посадової інструкції працівника відповідно до атестації. Це необхідно для виключення проблем, що виникають під час робочого процесу з обов'язками на цій посаді.

Для проведення атестації нами пропонується тестування як метод оцінки відповідності кандидата займаній посаді. Тестування дозволяє порівняно швидко зібрати потрібну інформацію про кандидата, забезпечити високу анонімність та об'єктивність.

Тестування одними й тими самими методами ставить всіх претендентів у однакові умови. Всі тести поділяються на чотири групи:

- тести розумових здібностей;
- тести навичок та схильностей;
- професійні випробування;
- випробування індивідуальності.

Під час проведення атестації, для підприємства, необхідно сформувати графік, що включає документ, в якому відображені списки співробітників, покликаних пройти атестацію, і терміни проведення.

Детально графік атестації показано на рисунку 3.2.

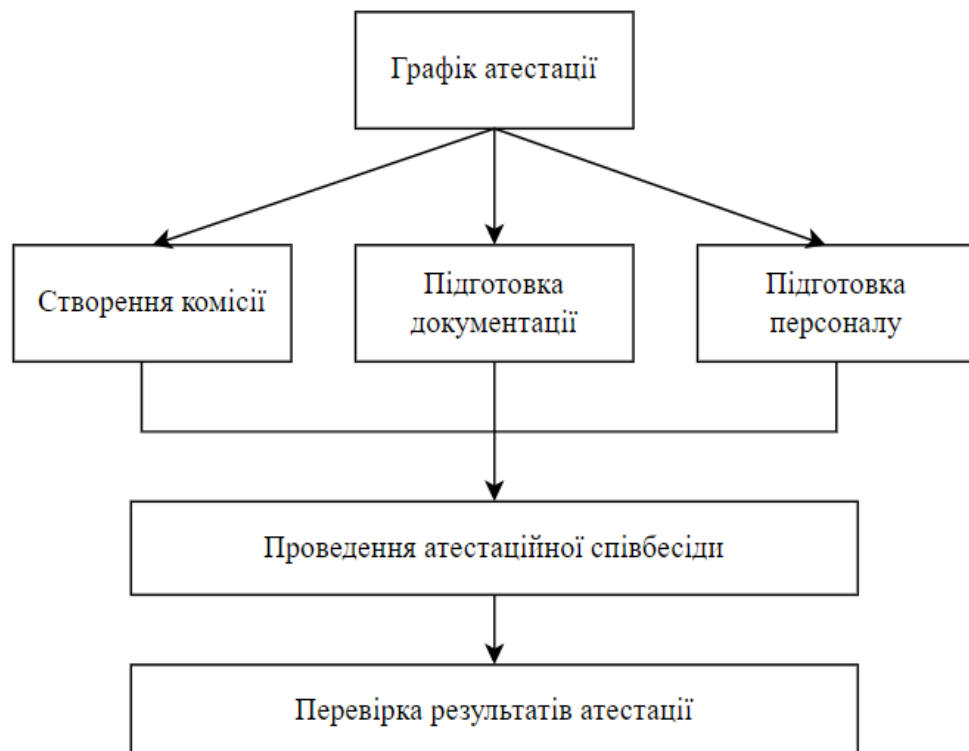


Рисунок 3.2 – Графік атестації ТОВ «Арткомплект»

Джерело: розробка автора

При проведенні атестації слід враховувати, що насамперед атестацію проходять керівники підприємства, а потім співробітники підрозділів. Графік атестації затверджується керівником підприємства, завдання кадрового відділу, полягає в оповіщенні співробітників про проведення атестації та терміни.

Для підвищення ефективності управління персоналу на підприємстві, першочергово необхідно покращити систему роботи з кадрами. Для цього доцільно використовувати і поєднувати всі запропоновані методи і форми роботи комплексно. Комплектування необхідними кадрами неможливе без розробки і реалізації кадрової політики .

Система роботи з кадрами на ТОВ «Арткомплект», являє собою розраховану і довгу перспективну лінію удосконалення кадрів.

З пропонованої системи роботи з кадрами виділемо такі напрямки:

#### 1. Кадрове планування:

- планування кадрових потреб на підприємстві;
- аналіз плинності кадрів;
- визначення категорій необхідних працівників.

Доцільно, щоб директор і керівник відділу кадрів визначали наперед (квартал) ті категорії працівників, які необхідні в даний час. Керівник повинен розробити план по залученню робітників.

#### 2. Набір і відбір кадрів:

- оголошення конкурсу на заміщення вакантних посад. Про конкурс потрібно дати оголошення в засоби масової інформації;
- аналіз заяв кандидатів;
- доцільно виробити механізм проведення конкурсу: попередня співбесіда; тестування і виконання; заключне інтерв'ю;
- створення резерву потенціальних кандидатів.

Директору підприємства слід створити резерв потенціальних кандидатів по всіх посадах, щоб у випадку звільнення вакансії можна було б швидко і оперативно знайти потрібного працівника (відповідної

кваліфікації, освіти, віку).

### 3. Оцінка роботи кадрів:

– аналіз змісту роботи кожного працівника. Керівник збирає інформацію наскільки ефективно кожний працівник виконує делеговані йому обов'язки. Інформація про кожного працівника дозволяє керівнику визначити найбільш кращих працівників.

### 4. Організація підвищення, кваліфікації, перепідготовки:

– курси підвищення кваліфікації. Доцільно, щоб всі категорії працівників підвищували свою кваліфікацію. Спеціалісти і працівники на базі підприємства повинні підвищувати свою кваліфікацію, свій розряд. Доцільно, щоб керівний склад проводив раз в квартал семінари, заняття з працівниками.

### 5. Управління соціальними процесами в колективах:

– стимулювання працівників. Доцільно застосувати такі матеріальні стимули: гнучке преміювання; пільгові путівки на оздоровлення; просування по службі.

Критерій ефективності впливу економічних методів визначається тим, наскільки колектив розуміє принципи системи матеріальної винагороди, визнає їх справедливими та прозорими, або покарання за виконання або невиконання роботи, їх тісний зв'язок у часі. Такими методами можуть бути заробітна плата, премії, бонуси, пільги, страховки.

В ході аналізу управління персоналу на підприємстві, виявлено відсутнє планування кадрового резерву та якісної потреби у працівниках. В даний час зацікавленість і бажання працівників якісно та ефективно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх факторів, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. У основі перебуває мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів [17].

Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для



працівників є достатнім, а що – необхідним та обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно, плідно і продуктивно, для чого керівництву необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників [42].

У свою чергу кожен з наведених чинників може мати різноманітні кількісні чи якісні характеристики (рис. 3.3).

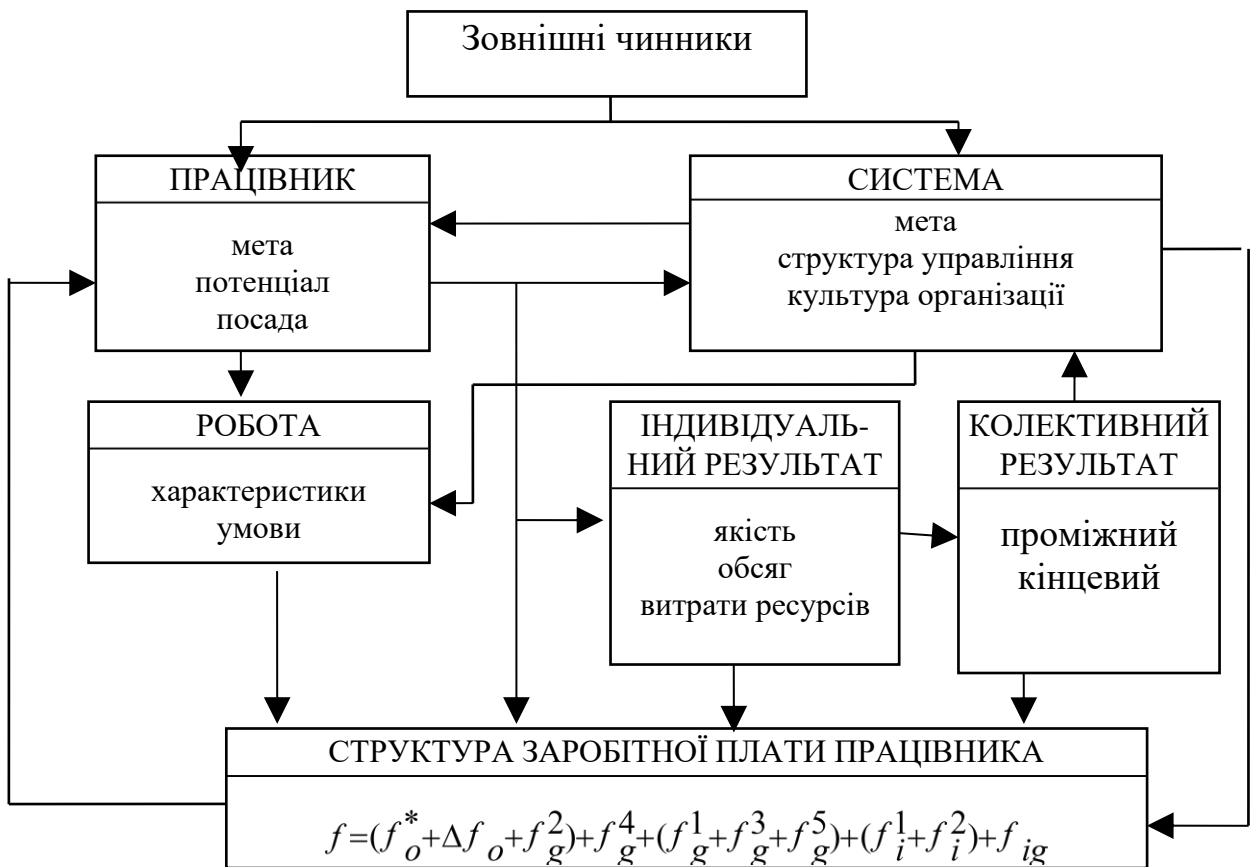


Рисунок 3.3 – Схема взаємодії структуроутворюючих чинників заробітної плати персоналу підприємства

Розглянемо структуру заробітної плати персоналу:

–  $f_o^*$  основна частина – основна заробітна плата (оклад або годинна ставка). Окладна система: працівник отримує фіксовану суму грошей на певний період часу, незалежно від кількості виконаних робочих годин або

результатів праці. Годинна оплата: працівник отримує зарплату на основі кількості годин, які він витрачає на роботу;

- $\Delta f_0$  змінна частина включає компоненти, які можуть змінюватися в залежності від певних факторів, таких як результати праці, досягнення цілей чи інші фактори. Це може включати наступне: бонуси, участь в прибутку тощо. Змінна частина заробітної плати надає підприємству можливість винагороджувати працівників за їхній вклад у успіх компанії та створює стимули для досягнення високих результатів;

- $fg^2$  персональна надбавка встановлюється у відповідності до трудового потенціалу працівника Персональна надбавка є однією з форм заробітної плати, яка надається конкретному працівникові на основі його індивідуальних досягнень, навичок, внеску в роботу чи інших критеріїв;

- $fg^4$  виплати за виконану роботу - можуть включати різні види оплат, які надаються працівникам за конкретні завдання, проекти або інші визначені робочі обов'язки. Ці виплати можуть бути складовою частиною загальної заробітної плати або виплачуватися окремо, залежно від політики компанії та умов праці;

- $fg^1$  розмір винагороди за працю понад встановленої норми;

- $fg^3$  за трудові досягнення;

- $fg^5$  за успіх поточних результатів;

- $fi^1, fi^2$  перевиконання плану робітника (доробок);

- $fig$  компенсаційні і гарантійні виплати.

Таким чином, стала частина основної заробітної плати  $f_0^*$  відповідає нижній межі посадового окладу, а змінна частина  $\Delta f_0$  і персональна надбавка  $fg^2$  встановлюються у відповідності до трудового потенціалу працівника. Умови виконання роботи знаходять своє відображення у виплатах  $fg^4$ . Індивідуальний результат діяльності працівника (обсяг, якість, вчасність, витрати ресурсів на виконання роботи) впливає на розмір винагороди за працю понад встановленої норми  $fg^1$ , за трудові успіхи  $fg^3$ , за досягнення поточних результатів  $fg^5$ . Частини групового і системного доробку, які

припадають на конкретного виконавця, позначені через  $f_i^1$ ,  $f_i^2$ , а компенсаційні і гарантійні виплати – через  $f_{ig}$ .

Загальна схема формування і розподілу матеріальних стимулів в гнучкій системі мотивації управлінського персоналу наведена на рис. 3.4.

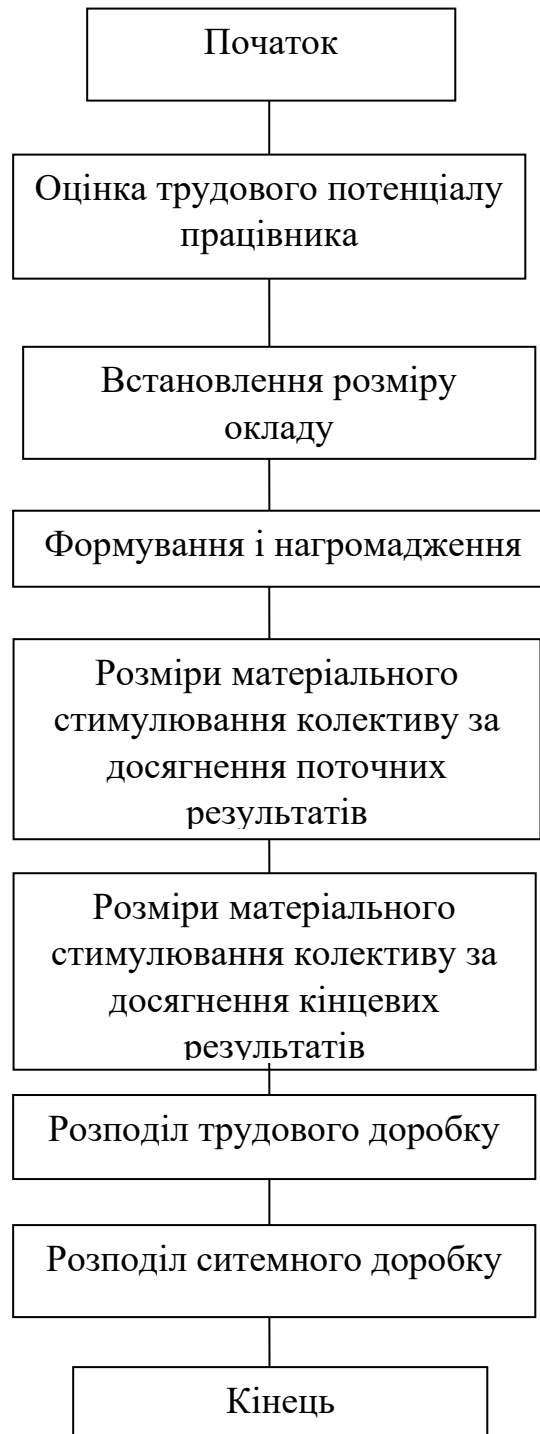


Рисунок 3.4 – Схема формування і розподілу матеріальних стимулів в гнучкій системі мотивації персоналу

Стимулювання – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивування персоналу організації; це спосіб винагороди або покарання за участь працівника у виробництві продукції (послуг) тощо [17].

Розроблена схема формування і розподілу матеріальних стимулів у системі мотивації персоналу підприємства, дає змогу диференційовано встановлювати розмір винагороди за індивідуальний та груповий вклад в досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства, сприяє підвищенню продуктивності діяльності персоналу.

Вдосконалення системи стимулювання персоналу в умовах ТОВ «Арткомплект» потребує інвестицій, структура яких наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2– Розрахунок витрат на захід щодо вдосконалення системи стимулювання ТОВ «Арткомплект»

Найменування та зміст заходу	Витрати, грн.
Впровадження автоматизованої системи стимулювання працівників, додаткова праця програміста протягом року (додаткова заробітна плата)	16120
Впровадження посади «менеджер з навчання та відбору кадрів», оплата праці	15040
Впровадження методу оцінки персоналу «оцінка 360 <sup>0</sup> »	9500
Додатковий фонд оплати праці	33000
Всього	73660

Основою оцінки доцільності інвестування служить порівняння прибутковості того чи іншого проєкту за умови обмеженості капіталу як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків через реалізацію найкращого з варіантів проєктів інвестицій.

Для розрахунку ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Арткомплект» доцільніше використати розрахунок абсолютної ефективності, для чого обчислимо два взаємопов'язані показники:

– коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) капітальних

витрат;

– період (строк) окупності капітальних вкладень.

Коефіцієнт економічної ефективності (прибутковості) обчислюють за співвідношенням приросту прибутку до суми інвестицій:

$$E_p = \text{Приріст прибутку} / \text{Сума інвестицій} \quad (3.1)$$

Термін окупності капітальних вкладень – це показник, обернений до коефіцієнта економічної ефективності, тобто:

$$T_{ок} = 1/E_p \quad (3.2)$$

Приріст прибутку визначається як різниця величини прибутку за останній рік попереднього та розрахункового періодів, а капітальні вкладення вираховуються сумарно за розрахованими витратами для заходу.

$$E_p = 37255 / 73660 = 0,51$$

$$T_{ок} = 1/0,51 = 1,9 \text{ року}$$

Очікуваний приріст прибутку внаслідок впровадження заходів становить 37255 грн. Чистий прибуток підприємства за результатами 2022 року становить 165 тис.грн., фінансування проекту у розмірі 73660 грн. здійснить за рахунок власних коштів.

Розраховані значення коефіцієнта  $E_p$  треба порівняти з нормативним коефіцієнтом  $E_n$ , що встановлюється централізовано Міністерством України за певний період (його тривалість зазвичай дорівнює горизонту прогнозування) і дорівнює 0,2. Проект є доцільним (ефективним) за умови, якщо  $E_p \geq E_n$ . Але треба враховувати, що інвестування і визначення ефективності капітальних вкладень базується на припущенні, що інвестиції було здійснено одноразово і в повному обсязі.

Підсумкові результати впровадження заходів представлені у таблиці 3.3.

Оскільки коефіцієнт ефективності інвестицій більше нормативного значення  $0,51 \geq 0,20$ , а термін окупності інвестицій невеликий і складає 1,9 року, даний проект вважаємо доцільним, економічно обґрунтованим і таким, що має практичне значення.

Таблиця 3.3 – Результати впровадження заходу з вдосконалення системи стимулювання ТОВ «Арткомплект»

Показник	Значення
Інвестиції, грн.	73660
Приріст прибутку, грн.	37255
Коефіцієнт ефективності інвестицій	0,51
Термін окупності інвестицій, років	1,9

Керівництво ТОВ «Арткомплект» робить все можливе, щоб умови праці працівників завжди відповідали вимогам, проводяться роботи по приведенню робочих місць у відповідність до існуючих вимог по техніці безпеки, по освітленню, забезпечення спецодягом, санітарно-побутовими умовами.

На ТОВ «Арткомплект» стимулювання праці виражається в соціальному захисті персоналу:

1. Особистий план розвитку персоналу(тренги, семінару, кругли столи).
2. Перегляд заробітної плати узгоджено з результатами роботи.
3. Страхування інцидентів.
4. Перспективи професійного розвитку персоналу.

Проаналізуємо методи підвищення лояльності співробітників(табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Методи підвищення лояльності співробітників ТОВ «Арткомплект»

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності – розрахунковий
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб	1. Висока зарплата. 2. Премії. 3. Бонуси за результати роботи за рік. 4. Кар'єрне зростання.
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості	Корпоративні заходи (свята, круглі столи, наради)
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	Винагорода, що включає елементи власності (відсоток від прибутку)

Розглянемо заходи впровадження програми розрахункової лояльності ТОВ «Арткомплект» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Впровадження програми лояльності на ТОВ «Арткомплект»

Заходи	Характеристика
1. Бонуси від ступеню виробітку працівника	Збільшення на 1,5% за кожен рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи допомога фіксується і більше збільшується.
2. Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	Матеріальна допомога при народженні дитини, на весіллі, а також при смерті близьких людей, в розмірі однієї заробітної плати
3. Пакет пільг наданих	Забезпечення безкоштовних обідів у їдальні підприємства; допомога в пошуку дитячого садку для дитини
4. Додаткові дні відпочинку	Співробітник отримує один додатковий день вихідний на місяць; право не працювати на день народження
5. Інформаційний простір	Створення груп у соціальних мережах; аналітичний звіт; Звіт керівника про досягнення підприємства з нагородженням кращих і матеріальних стимулів для персоналу, включених в програму.

Провівши аналіз за даними табл. 3.5, з'ясовано, що основними методами стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Система оплати праці забезпечує відповідність заробітної плати робітника його внеску в трудову діяльність.

У Додатку Б наведено можливі варіанти впровадження різних форм нематеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «Арткомплект».

На основі даних, отриманих шляхом вимірювання рівня лояльності кожного працівника, здійснимо оцінку ефективності заходів на підприємстві (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Система нарахування бонусів на ТОВ «Арткомплект»

№	Кількість працівників, %	Кількість працівників, чол.	середня ЗП 1 робітника, грн.	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, грн	Сума грн / міс
1	59	67	10736,0	2	214,72	14386,24
2	18	21	10736,0	5	536,80	11272,80
3	12	14	10736,0	10	1073,60	15030,40
4	11	12	10736,0	0	0,00	-
	100	114	-	-	1825,12	40689,44

За допомогою табл. 3.6 розглянемо бонусну систему підприємства. Перевиконання плану на 1–5% дає змогу робітникам отримати бонуси у вигляді 2% до суми основної заробітної плати. Перевиробництво на 5-10% дозволяє отримувати бонуси у вигляді 10% до основної суми заробітної плати. Працівники, які не виконують навіть поставлені норми, отримують основну заробітну плату, однак не мають права користуватися соціальними пільгами. Припустимо, що таких працівників може бути близько 11%.

Враховуючи проведені планові розрахунки, для виплати додаткової заробітної плати, яка становить 40689,44 грн в місяць що у свою чергу становить 488273,28 грн в рік.

Зробимо плановий розрахунок частки основної та додаткової заробітної плати, з урахуванням виплати бонусів та витрат на соціальні пільги. Наведені результати відобраєно в табл. 3.7.



Таблиця 3.7 – Фонд оплати праці по впровадженню бонусної системи

Показники	прогнозований рік	
	сума, тис. грн	питома вага, %
Фонд основної заробітної плати	1895,0	77,44
Фонд додаткової заробітної плати (премії та винагороди)	291,5	11,92
Матеріальні (соціальні) виплати	260,5	10,64
Загальний фонд оплати праці	2447,0	100,00

Дані таблиці 3.7, свідчать що запропонована бонусна система та введення соціальних пільг збільшать витрати на оплату праці на 488273грн., в результаті очікується збільшення продуктивності праці, що у свою чергу збільшить чистий дохід підприємства.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Арткомплект» є важливим завданням для забезпечення ефективності, продуктивності та задоволеності працівників. Проведене дослідження факторів, що впливають на особливості удосконалення управління системою персоналу ТОВ «Арткомплект» було визначено головні цілі для забезпечення виконання даного процесу. До них слід віднести:

- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу у відповідності до специфіки діяльності працівників;
- удосконалення системи мотивації.

Головні завдання у системі удосконалення управління персоналу ТОВ «Арткомплект» були наступними:

- забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;
- організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій у роботу підприємства;
- розробити та впровадити програму лояльності.

У таблиці 3.8 відображено основні способи удосконалення

управління розвитком персоналу ТОВ «Арткомплект».

Таблиця 3.8 – Способи удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Арткомплект».

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
Місія	Кадрова структура (штатний розклад)	Маркетинг компетенцій	Наставництво	Планування
Стратегічні цілі	Посадові позиції (компетенції, активи)	Маркетинг персоналу	Навчання	Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
Постановка завдань	Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості	Форми залучення персоналу	Тренінги	Вимірювання і оцінка активів і праці
Структура прийняття рішень (організаційна структура)		Добір, порівняння, відбір персоналу	Переміщення персоналу	Розрахунок ресурсів
Стандарти, правила дій		Найм		Контроль
Технологія процесів		Адаптація		Мотивація
Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				Психологічний вплив, етика, культура відносин
Умови праці				
Кадрове діловодство				

*Джерело: розробка автора*

Як бачимо з табл. 3.8, для удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Арткомплект» є доцільним використовувати персонал-технології для досягнення визначених основних цілей, а саме:

1. Підбір та найм персоналу, його аналіз; організація трудових відносин та атестація персоналу.
2. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу.
3. Мотивація персоналу – внутрішній маркетинг.
4. Інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

На основі розроблених цілей і завдань запропоновано удосконалений

зміст елементів системи управління персоналу ТОВ «Арткомплект»(рис. 3.5).

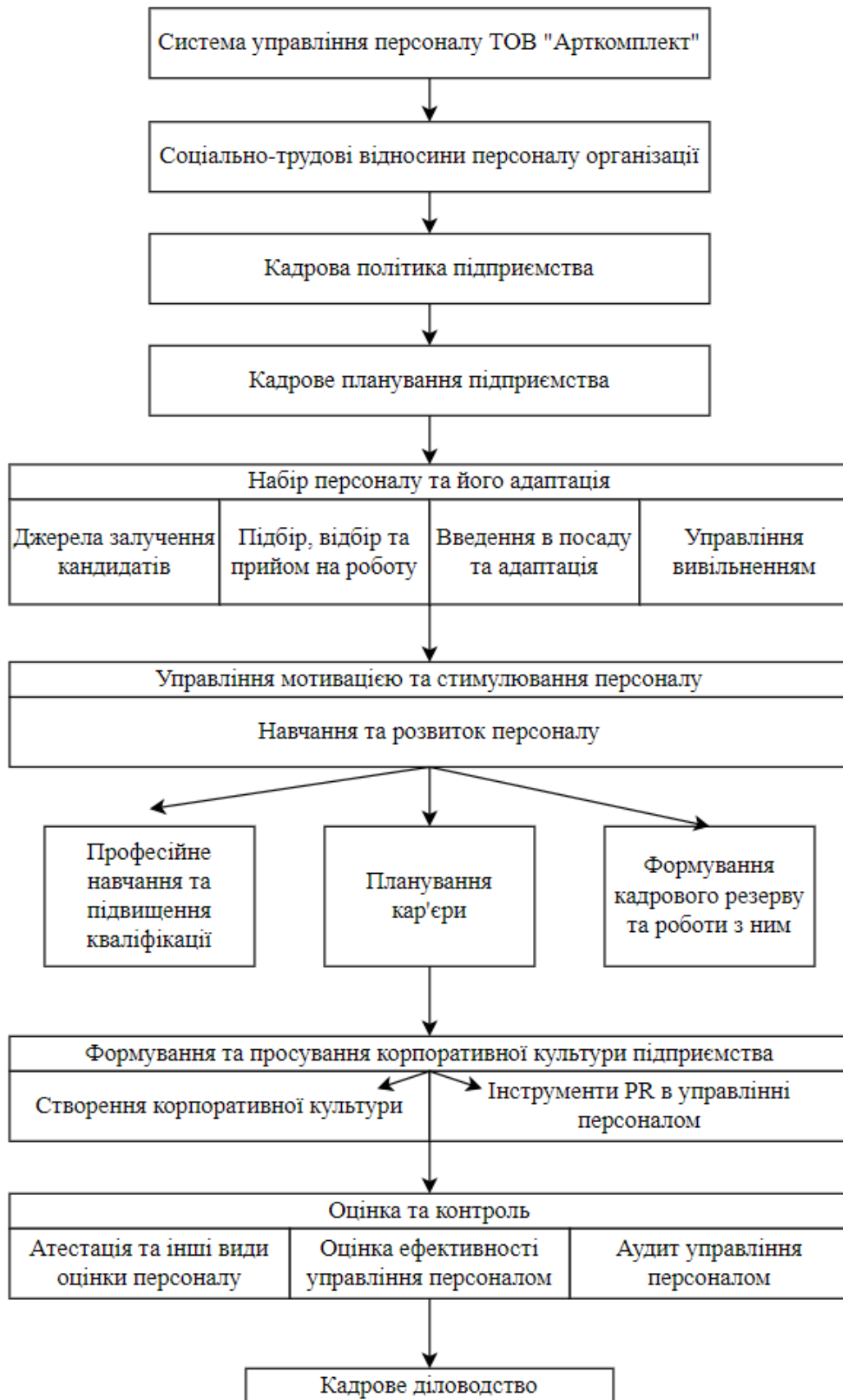


Рисунок 3.5 – Зміст елементів системи управління персоналу ТОВ

«Арткомплект»

### **3.2 Напрями щодо удосконалення ефективності системи підбору персоналу**

На ТОВ «Арткомплект» для підбору персоналу використовують систему комплексної оцінки кадрів. Сутність її полягає у класифікації вимог до якостей персоналу за посадовими рівнями з урахуванням специфіки підприємства. Методи оцінки враховують як думку експертів, так і об'єктивні документальні показники фахівця за певний період роботи.

При використанні різних методів оцінки здібностей персоналу до підприємницької діяльності потрібно вивчати посадові обов'язки керівників за кожною конкретною посадою.

Для отримання об'єктивної інформації про оцінюваного керівника або фахівця, оцінка його якостей повинна проводитися з боку: вищестоящих керівників – «оцінка зверху», керівників і фахівців одного посадового рангу – «оцінка паралельно», керівників низького рівня – «оцінка знизу», підлеглих працівників і самого оцінюваного – «самооцінка».

Дослідження здібностей до управлінської діяльності повинно бути представлено як визначення множини елементів, що характеризують особистість керівника і впорядкованих системоутворюючих його якостей, що створюють цілісну єдність.

Зміст тестів і анкет повинен виявити: рівень компетентності опитуваних з питань підприємницької діяльності та її зв'язку з функціональним змістом праці: уміння прогнозувати свою поведінку в умовах конкуренції; задоволеність професійною діяльністю, стан психологічного клімату в колективі.

Для оцінки кожного керівника і фахівця виділяються не менше 5 експертів: два експерти – з числа керівників вище за посадою, два – рівні за посадою, один – з числа підлеглих. Склад експертів рекомендується добирати з числа найавторитетніших фахівців, що добре знають

оцінюваного. При порівнянні експертної оцінки необхідно дотримуватися анонімності.

Оцінка здібностей керівників і фахівців до підприємництва може проводитися за п'ятибальною шкалою, де висока і низька оцінки характеризують постійний вияв якості або її повну відсутність. Після обробки даних і визначення оцінки даються рекомендації щодо подальшого використання керівника або фахівця.

За кожним оцінюваним керівником або фахівцем видається середньо групова оцінка: від 1 до 3 балів – не відповідає посаді, від 3 до 4 балів – може бути рекомендований для призначення на керівну посаду середньої ланки управління з подальшою підготовкою на відповідних курсах, від 4 до 5 – має необхідні якості керівника.

У свою чергу, оцінюючий керівник або фахівець проводить самооцінку прояву своїх якостей також за п'ятибальною системою. Самооцінка служить для визначення рівня самосвідомості, що досягається шляхом порівняння підсумкової експертної оцінки і самооцінки.

Порівняльний аналіз середніх оцінок з кожної якості дає інформацію для визначення складу керівників і фахівців.

З керівників і фахівців з високим рівнем вияву якостей можна формувати резерв на висунення; для керівників з низьким рівнем вияву якостей – розробляти програму підвищення кваліфікації; фахівців з середнім рівнем вияву якостей – вважати відповідними посаді.

Методика комплексної оцінки ділових здібностей керівників була апробована на ТОВ «Арткомплект» шляхом самооцінки за чотирьохбальною шкалою, наявності управлінських якостей і самооцінки на ризик – за 11-бальною шкалою.

Керівники були опитані за методом самооцінки ділових якостей, необхідних для керівника (табл. 3.9).

У табл. 3.9 по вертикалі перераховані основні якості керівника, а по горизонталі – ступінь володіння ними.

Таблиця 3.9 – Основні якості керівника та супінь володіння ними

Якості	Бали			
	Заповзятливість	Потребує консультацій	Виконує тільки найнеобхідніше	Винахідливий у виконанні завдання
Стосунки з колегами і партнерами	Холодний у стосунках	Нерідко створює конфліктні ситуації	Рівний в поведінці	Прагне контактів
Здібність до лідерства	Потрібен наставник	Може працювати самостійно	Схильний командувати	Вселяє довіру підлеглим
Ставлення до дому	Прагне уникати доручень	Робить все з небажанням	Виконує доручення з обмовками	Надійний виконавець і партнер
Адміністраторські здібності	Поганий організатор	Посередній організатор	Добрий адміністратор	Послідовний у доборі кадрів
Динамічність у вирішенні завдань	Багато сумнівів і коливань	Скороспішний і помиляється	Ґрунтовний	Швидкий і безпомилковий
Наполегливість	Крайня млявість при русі до цілі	Здатний досягати цілі, але без особливого бажання	Ініціативний	Не зупиняється ані перед якими труднощами

Підсумкові дані тесту оцінки якостей керівників ТОВ «Арткомплект» і їхнє порівняння із підприємством-конкурентом наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Оцінка керівників щодо підприємницької діяльності

№ з/п	Середній бал керівника на досліджуваному підприємстві	Середній бал керівника на підприємстві-конкуренті	Відхилення в балах
1	2,1	3,4	+1,3
2	2,8	3,1	+0,3
3	2,7	3,0	+0,3
4	3,0	3,5	+0,5
5	4,0	3,8	-0,2
6	2,6	3,7	+1,1
7	2,5	2,8	+0,3
Середній бал за усіма якостями	19,7	23,3	+3,6

З табл. 3.10 видно, що тільки за двома якостями 4 (ставлення до справи) і 5 (адміністративні здібності) керівники ТОВ «Арткомплект» відповідають

вимогам, що пред'являються. Інші п'ять якостей вимагають підвищення ступеня оволодіння. Особливо низька якість 1 (заповзятливість), 7 (наполегливість) і 6 (динамічність). У порівнянні з оцінкою керівників підприємства-конкурента, вони в середньому поступаються на 3,6 бала. Особливо значна різниця по 1-й якості (+1,3) і по 6-й якості (+1,1).

Ринкова економіка змінює уявлення про те, яка людина може з успіхом діяти в умовах, де ситуація носить невизначений характер. Успіх приносять такі справи, які вимагають сміливості і винахідливості.

У практичній діяльності кадрової служби ТОВ «Арткомплект» використовуються спрощені моделі підбору персоналу: «потрібен слюсар 5-го розряду, чоловік до 50 років», «потрібний начальник ділянки, чоловік з вищим технічним утворенням у віці до 40 років», «потрібна жінка-економіст із середньою економічною освітою і досвідом роботи в бухгалтерії». При підборі використовуються й інші характеристики (досвід роботи, родинний стан, знання й уміння, шкідливі звички, рівень кваліфікації), іноді проводиться психологічне тестування.

Ефективне рішення проблеми підбору персоналу для ТОВ «Арткомплект» вимагає розробки моделей робочих місць робітників та службовців, які забезпечують підбір, оцінку й розміщення кадрів на єдиній методологічній основі.

Моделювання робочих місць для підбору персоналу - це процес створення або вдосконалення концепцій та відображення робочих обов'язків та вимог, які пов'язані з конкретною посадою або вакансією в організації. Цей підхід допомагає підприємствам краще розуміти, які вміння, знання та характеристики особистості є важливими для успішного виконання роботи.

Ось кілька кроків, які можуть бути включені в процес моделювання робочих місць для підбору персоналу:

1. Аналіз робочих обов'язків:

- розглянути існуючі або створити нові описи робочих місць, визначте основні обов'язки та функції для кожної посади;

- визначити ключові завдання та вимоги, які пов'язані з кожною посадою.

#### 2. Компетенції та кваліфікації:

- визначити необхідні навички, знання та досвід для успішного виконання роботи;

- розглянути технічні та міжособистісні компетенції, які можуть бути важливими.

#### 3. Адаптація до культури компанії:

- врахувати важливі аспекти корпоративної культури та цінностей при формулюванні вимог до персоналу;

- визначити характеристики особистості, які відповідають культурі компанії.

#### 4. Використання технологій:

- використовувати сучасні інструменти та технології для моделювання робочих місць, такі як програмні продукти для управління вакансіями та аналізу кадрів;

- використання аналітичних інструментів для оцінки важливих показників ефективності та вдалості підбору персоналу.

#### 5. Оцінка командної взаємодії:

- визначити, які аспекти співпраці та комунікації є ключовими для успішного виконання роботи;

- розглянути можливості для взаємодії з іншими членами команди та іншими відділами.

#### 6. Тестування та оцінка:

- розробити методи тестування та оцінки, щоб оцінити відповідність кандидатів до модельованих робочих місць;

- використовувати результати тестування для вибору кандидатів, які найкраще відповідають вимогам.

У даній роботі розроблені моделі робочих місць для управлінського та виробничого персоналу підприємства (Додаток В).



Схематично модель робочого місця показана на рис. 3.6.

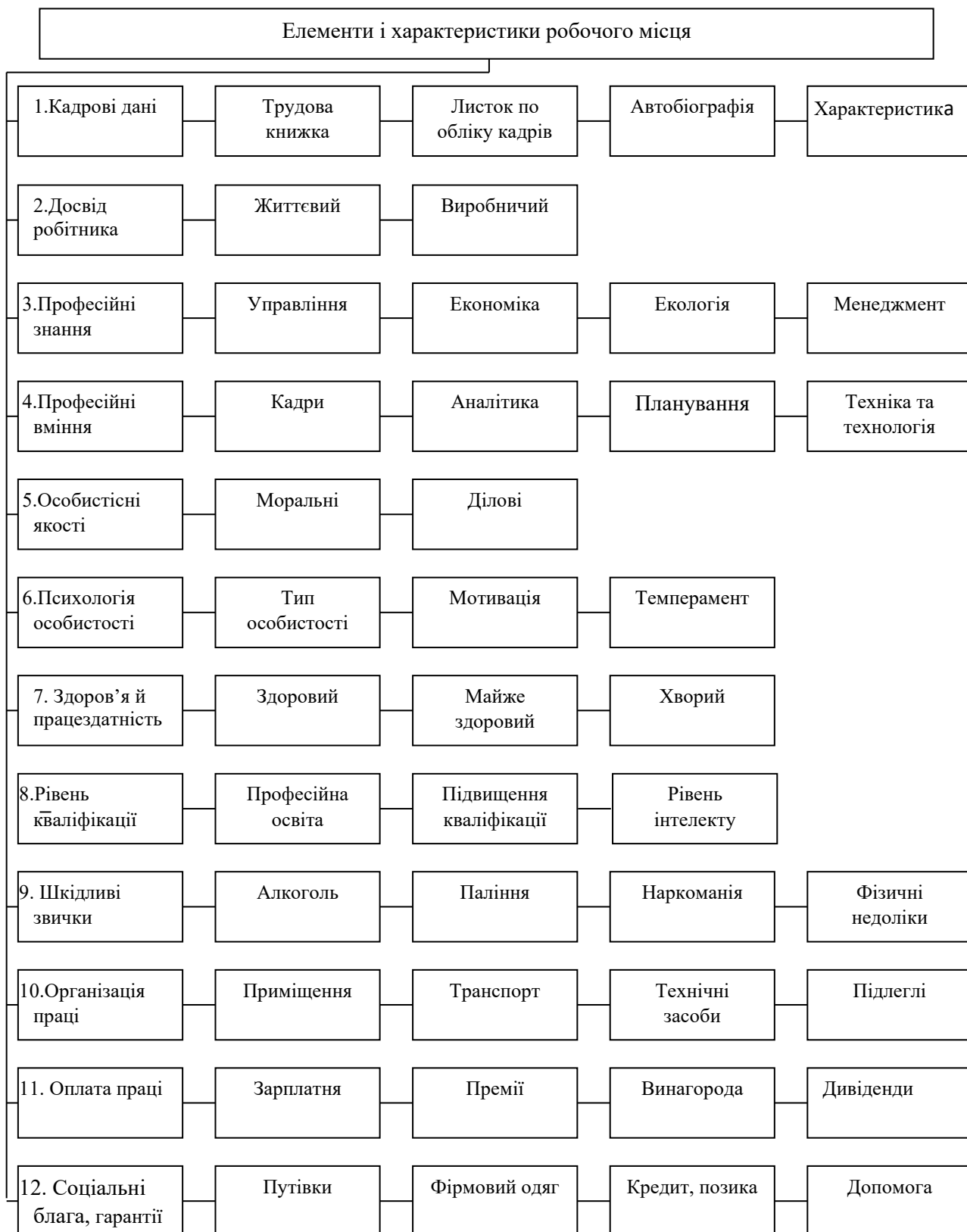


Рисунок 3.6 – Модель робочого місця  
Джерело: розробка автора

Модель включає 12 елементів, що представляють собою якісні й кількісні характеристики робочого місця.

Безпосередньо за розробкою моделей робочих місць повинна бути оцінка кадрів. Комплексна оцінка кадрів виконується за допомогою рейтингу. Рейтинг являє собою суму балів, яка вимірює потенціал працівника на певний період часу, залежно від сполучення якісних і кількісних характеристик і виходячи із прийнятої моделі робочого місця.

Ранжування елементів моделі робочого місця здійснюється за допомогою методу експертних оцінок й полягає у визначенні вагових коефіцієнтів окремих характеристик.

Абсолютне значення даного рейтингу може бути приведене до 100 балів, тоді ми одержимо відносний рейтинг, який можливо порівняти між собою як усередині однієї категорії працівників за професіями або посадами службовців, так і між різними категоріями.

Вагові коефіцієнти елементів моделі, виведені експертним методом, наведені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Вагові коефіцієнти елементів моделі робочого місця персоналу підприємства

Елементи моделі робочого місця		Вагові коефіцієнти, бали	
		виробничий	управлінський
1	Кадрові дані	7	6
2	Досвід співробітника	10	8
3	Професійні знання в області	10	12
4	Професійні вміння в області	15	11
5	Особистісні якості	5	10
6	Психологія особистості	5	5
7	Здоров'я й працездатність	7	7
8	Рівень кваліфікації	9	8
9	Шкідливі звички	8	7
10	Організація праці	7	8
11	Оплата праці	9	8
12	Соціальні блага та гарантії	8	8
	Всього	100	98

Запропонована методика оцінки системи підбору персоналу включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці, мають оцінку у балах по рівнях виявлення кожного фактору. Рівні виявлення оформлені у вигляді шкал з описами. Максимальна кількість балів, яку можна вибрати за даним фактором, визначається на основі вагових коефіцієнтів, що отримуються експертним шляхом.

Таким чином, оцінка якості персоналу із застосуванням балів за різними показниками передбачає аналіз компетентності та результатів праці персоналу.

У нашому випадку було розглянуто дві категорії персоналу: виробничий та управлінський. Максимальне значення з компетентності отримав виробничий персонал – 100 балів, управлінський – 98. Це говорить про те, що необхідно більше приділяти уваги до вирішення питання, щодо підбору управлінського персоналу. У свою чергу це вплине на ефективне використання та збереження трудового потенціалу підприємства.

Моделювання робочих місць для підбору персоналу допомагає створити чітку картину того, що потрібно для успішної роботи на конкретній посаді, що сприяє більш точному та ефективному підбору персоналу.

### **Висновки до розділу 3**

Результат анкетування рівня задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ «Арткомплект», показав, якщо до уваги брати лише середнє загальне значення, то видно, що оцінка задоволеності вище середнього, що позитивно характеризує підприємство. Але якщо розібрати докладніше, то побачимо, що по кількох пунктах видно занижені результати, що за фактом є не добре. Були виявлені фактори, які негативно впливають на рівень задоволеності персоналу умовами праці: організація праці; рівень заробітної плати та система преміювання.

З метою визначення, чи є задовільною існуюча система мотивації в

ТОВ «Арткомплект», було проведено анкетування в якому взяло участь 114 працівників. В ході опитування було виявлено ряд проблем, які негативно впливають на результати роботи підприємства, головними серед яких є: низький рівень заробітної плати; нестача корпоративного відпочинку; мала кількість премій, відсутність матеріального заохочення щодо досягнення поставлених цілей.

На ТОВ «Арткомплект» мало уваги приділяється атестації персоналу, наявний стан управління персоналом не здійснює відповідний стимулюючий вплив на роботу персоналу. Тому, для проведення атестації нами пропонується тестування як метод оцінки відповідності кандидата займаній посаді. Цей метод вважається одним із найефективніших. Тестування дозволяє порівняно швидко зібрати потрібну інформацію про кандидата, забезпечити високу анонімність та об'єктивність.

Основним методом стимулювання працівників на ТОВ «Арткомплект» є заробітна плата та преміювання. До отримання високих та найвищих результатів у процесі виконання своїх обов'язків, підвищення лояльності до підприємства, була запропонована бонусна система та введення соціальних пільг, що збільшить витрати на оплату праці на 488273грн., та вплине на збільшення продуктивності праці, що у свою чергу збільшить чистий дохід підприємства.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Арткомплект», запропоновано автоматизовану систему, яка заснована на використанні експертних систем і модифікованої структури бази даних, що значно полегшує роботу з аналізу взаємозв'язку показників, дозволяє за допомогою прикладних математичних програм виявляти види залежності і моделювати розвиток ситуацій в перспективі. Приріст прибутку внаслідок впровадження заходів становить 37255 грн. Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість проекту і дорівнює 0,51, термін окупності інвестицій – 1,9 року.

Ефективне рішення проблеми підбору персоналу вимагає розробки

науково обґрунтованих моделей робочих місць робітників та службовців, які забезпечують підбір, оцінку й розміщення кадрів на єдиній методологічній основі. У роботі запропонований формалізований підхід до опису робочого місця виробничого та управлінського персоналу. Модель включає 12 елементів, що представляють собою якісні й кількісні характеристики робочого місця.

Запропонована методика якості персоналу включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці, мають оцінку у балах по рівнях виявлення кожного фактора. Рівні виявлення оформлені у вигляді шкал з описами. Максимальна кількість балів, яку можна вибрати за даним фактором, визначається на основі вагових коефіцієнтів, що отримуються експертним шляхом. Таким чином, оцінка якості персоналу із застосуванням балів за різними показниками передбачає аналіз компетентності та результатів праці персоналу.

У нашому випадку було розглянуто дві категорії персоналу: виробничий та управлінський. Максимальне значення з компетентності отримав виробничий персонал – 100 балів, управлінський – 98. Це говорить про те, що необхідно більше приділяти уваги до вирішення питання, щодо підбору управлінського персоналу. У свою чергу це вплине на ефективне використання та збереження трудового потенціалу підприємства.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти системи управління персоналу, проаналізовано традиційні та сучасні методи управління персоналу, продемонстрований вітчизняний та зарубіжний досвід використання передових технологій у галузі управління персоналом промислового підприємства та зроблено наступні висновки:

1. У роботі було розглянуто різні теоретичні аспекти щодо поняття категорій «персонал», «людські ресурси» та «управління персоналом». Встановлено, що найбільш складним об'єктом управління на підприємстві є персонал. Визначення поняття «персонал» можуть бути схожими до загальних понять управління персоналом та управління людськими ресурсами. Проте кожен науковець може використовувати свій власний підхід до визначення цього поняття з урахуванням свого контексту дослідження.

2. Деякі науковці вважають, що між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом немає жодної різниці. Вони стверджують, що ці два терміни можуть використовуватися взаємозамінно, без будь-якої різниці у значенні. Проте, у нашому розумінні, управління персоналом – це традиційна, орієнтована на обслуговування, адміністративна функція, тоді як управління людськими ресурсами – це безперервна функція розвитку, спрямована на вдосконалення людських процесів.

3. Проаналізувавши наукові праці вітчизняних і закордонних авторів в області управління персоналом можна констатувати, що система управління персоналом підприємства - це комплексна структура, яка включає в себе набір процесів, інструментів та стратегій, спрямованих на ефективне управління робочою силою в організації. Основною метою такої системи є забезпечення найбільшого використання та розвитку людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. ТОВ «Арткомплект» виробниче підприємство, на якому працює

кваліфікований персонал, оснащене сучасним технологічним устаткуванням. Організаційна структура управління підприємства, є лінійною, механізм контролю - адміністративний, централізований.

5. Показники фінансово-економічного стану підприємства свідчать про нестабільне фінансове становище на підприємстві протягом 2020-2022 років. Одними з базових чинників, які впливають на трудову діяльність ТОВ «Арткомплект», є економічні та фінансові показники: чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. зменшився на 14134 тис.грн. (або на 46,5%) у порівнянні з 2021 роком; зменшилась собівартість реалізованої продукції (на 11136 тис.грн.); прибуток від операційної діяльності на 3086 тис.грн., чистий прибуток - на 462 тис.грн. Зменшення середньорічної вартості основних фондів на 636 тис.грн. призвело до зниження показника фондівіддачі на 45,5% та фондоозброєності на 8,1%, зросла фондомісткість (на 83,2%).

6. Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ «Арткомплект», відмічено: в 2022 р. на підприємстві працювало 114 чол., за період з 2020 р. по 2022 р. кількість працюючих зросла на 6,5%. В той же час зростала і чисельність виробничого персоналу: з 74 чол. в 2020 р. до 79 чол. в 2022 р., або на 6,8%. Це свідчить про те, що з кожним роком відбувається розширення виробничих потужностей підприємства. За досліджуваний період часу чисельність управлінського персоналу збільшилась на 2 чол., або на 6%. Величина фонду оплати праці на підприємстві з кожним роком збільшувалася, це пов'язано зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати, розміру премій та надбавок.

7. Кадровий склад працівників протягом досліджуваного періоду змінився, виріс за рахунок прийому нових співробітників. Важливим показником стану внутрішнього середовища організації є планування персоналу підприємства. У ТОВ «Арткомплект» відсутня чітка система кадрового планування чисельного і якісного складу персоналу і його мотивації. Також мало уваги приділяється аналізу соціальної структури колективу й наявності неформальних лідерів і груп.

8. На ТОВ «Арткомплект» планування персоналу обмежується тільки плануванням короткострокової потреби і тільки тоді, коли організації відомо, що працівник буде звільнитись. З цього можливо зробити висновок, що функція планування кадрового резерву відсутня. Навіть таке недосконале планування по суті не виконується повністю, а зводиться тільки до першого етапу – оцінки наявних трудових ресурсів. Як видно зі складу працівників, планування якісної потреби у працівниках також відсутнє. Нові працівники приймаються тільки тоді, коли в них виникає термінова потреба. Критерії прийняття працівників на роботу дуже низькі та спеціально підприємством не розробляються.

9. Оцінка ефективності системи управління персоналом виявила як позитивні, так і негативні сторони. Визначено, що головним елементом системи управління персоналом є заробітна плата, яка складала у 2022 році в середньому 10736 грн, система мотивації є недостатньо ефективною. Наявний стан системи мотивації не здійснює стимулюючий вплив на роботу персоналу. Тому, існуюча система управління персоналом є недостатньо ефективною та потребує негайного удосконалення.

10. Результат анкетування рівня задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ «Арткомплект», показав, якщо до уваги брати лише середнє загальне значення, то видно, що оцінка задоволеності вище середнього, що позитивно характеризує підприємство. Але якщо розібрати докладніше, то побачимо, що по кількох пунктах видно занижені результати, що за фактом є не добре. Були виявлені фактори, які негативно впливають на рівень задоволеності персоналу умовами праці: організація праці; рівень заробітної плати та система преміювання.

11. З метою визначення, чи є задовільною існуюча система мотивації в ТОВ «Арткомплект», було проведено анкетування в якому взяло участь 114 працівників. В ході опитування було виявлено ряд проблем, які негативно впливають на результати роботи підприємства, головними серед яких є: низький рівень заробітної плати; нестача корпоративного відпочинку; мала



кількість премій, відсутність матеріального заохочення щодо досягнення поставлених цілей.

12. На ТОВ «Арткомплект» мало уваги приділяється атестації персоналу, наявний стан управління персоналом не здійснює відповідний стимулюючий вплив на роботу персоналу. Тому, для проведення атестації нами пропонується тестування як метод оцінки відповідності кандидата займаній посаді. Цей метод вважається одним із найефективніших. Тестування дозволяє порівняно швидко зібрати потрібну інформацію про кандидата, забезпечити високу анонімність та об'єктивність.

13. Виявлено, що основним методом стимулювання працівників на ТОВ «Арткомплект» є заробітна плата та преміювання. До отримання високих результатів у процесі виконання своїх обов'язків, підвищення лояльності до підприємства, була запропонована бонусна система та введення соціальних пільг, що збільшить витрати на оплату праці на 488273грн., та вплине на збільшення продуктивності праці, що у свою чергу збільшить чистий дохід підприємства.

14. Для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «Арткомплект», запропоновано автоматизовану систему, що значно полегшує роботу з аналізу взаємозв'язку показників, дозволяє виявляти види залежності і моделювати розвиток ситуацій в перспективі. Приріст прибутку внаслідок впровадження заходів становить 37255 грн. Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість проєкту і дорівнює 0,51, термін окупності інвестицій – 1,9 року.

15. Ефективне рішення проблеми підбору персоналу вимагає розробки науково обґрунтованих моделей робочих місць робітників та службовців, які забезпечують підбір, оцінку й розміщення кадрів на єдиній методологічній основі. У роботі запропонований формалізований підхід до опису робочого місця виробничого та управлінського персоналу. Модель включає 12 елементів, що представляють собою якісні й кількісні характеристики робочого місця.

16. Запропонована методика якості персоналу включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці, мають оцінку у балах по рівнях виявлення кожного фактора. Рівні виявлення оформлені у вигляді шкал з описами. Максимальна кількість балів, яку можна вибрати за даним фактором, визначається на основі вагових коефіцієнтів, що отримуються експертним шляхом. Таким чином, оцінка якості персоналу із застосуванням балів за різними показниками передбачає аналіз компетентності та результатів праці персоналу.

17. У нашому випадку було розглянуто дві категорії персоналу: виробничий та управлінський. Максимальне значення з компетентності отримав виробничий персонал – 100 балів, управлінський – 98. Це говорить про те, що необхідно більше приділяти уваги до вирішення питання, щодо підбору управлінського персоналу. У свою чергу це вплине на ефективне використання та збереження трудового потенціалу підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Балабанова Л., Стельмашенко О. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія* /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
4. Бабенко А.Г. *Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за новою ред. А.Г.Бабенка*. Дніпропетровськ: УМСФ. 2016. 328с.
5. Богиня Д.П. *Основи економіки праці : навч. посіб. Вид. 3-тє, [стер.]*. Київ. 2009. 166 с.
6. Байерс Л. Л., Ру Л. В. *Управління людськими ресурсами*. Management. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>.
7. Бугас В., Бугас В., Кочірко М. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2021. № 2 (8), 48 - 54. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0205>.
8. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль: ІКСГП НААН*. 2013. № 6 (44). С. 194 -198.
9. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210 - 211.
10. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Серія: Економіка і управління підприємствами. Вип. 1. 2020. С. 113 - 125.

11. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Серія: Економіка та управління підприємствами. Вип. 39. 2020. С.165 - 170.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88 - 92.
13. Етапи підбору персоналу. Speak-up. URL: <https://www.speak-up.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu>.
14. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141>.
15. Єлецьких С. Я. Персонал як стратегічний ресурс інноваційного підприємства. *Научный Вестник ДГМА: сб. науч. трудов*. Краматорск, 2015. № 3(18Е). С. 279-284.
16. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2012. 728 с.
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218 - 234.
18. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.
19. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250 - 262.
20. Квитка А. Особливості відтворення людського капіталу у трансформаційній економіці. *Бізнесінформ*. № 11. 2009. с. 127-129.

21. Любохинець Л. С. Фактори підвищення конкурентоспроможності людського капіталу і персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3 (Т.2). С.101-104.

22. Линенко А.В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111 - 116.

23. Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184 - 188.

24. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56 - 61.

25. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

26. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одес. політех. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102-107.

27. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 126 - 135.

28. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

29. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 116 - 121.

30. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246 - 252.

31. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
32. Покинньчерета В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково – економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 35 - 41.
33. Письменна О.О. Методичний підхід до обґрунтування пріоритетних напрямків та шляхів удосконалення бізнес-процесу стратегічного управління персоналом. Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики: колективна монографія / під заг. ред. С. Б. Довбні. Дніпро: Ліра, 2016. С. 361-376.
34. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf)
35. Рачинська Г.В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 277 - 281.
36. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7588>.
37. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
38. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджи-талізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94 - 100.
39. Теорія Г. Мінцберга.: [https://stud.com.ua/71954/sotsiologiya/ teoriya\\_mintsberga](https://stud.com.ua/71954/sotsiologiya/ teoriya_mintsberga).
40. Технологии подбора персонала URL:[http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii\\_podbora\\_personala](http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala).

41. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 61- 64.
42. Череп А. В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1. С.117-
43. Федулова Л.В. Тенденції розвитку високотехнологічного сектору економіки України. *Економіст*. 2009. № 1. С. 32 – 35.
44. Leszczynski V. Methodical approaches to human resources management in innovative enterprises . *Ways to Improve Construction Efficiency*, 2020. №46. С. 209 -216.
45. Anderson D., Anderson L. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.
46. Reiss M. Change Management: A Balanced and Blended Approach. Berlin: Books on Demand GmbH, 2012. 356 p.
47. Passenheim O. Change Management. London: Ventus Publishing ApS, 2010. 50 p.
48. Шимановська - Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава, 2012. 462 с.
49. Шура Н.О, Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально- трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-20.
50. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля* 2023. № 36. С. 44 -50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

## АНКЕТА

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

2. Чи отримуєте ви доплати за стаж роботи?

а) так;

б) ні;

3. Чи отримували ви компенсаційну винагороду за роботу в нічний час, вихідний день?

а) так;

б) ні;

4. Чи отримували Ви компенсацію за роботу в умовах високих фізичних і психічних навантажень?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

5. Як Ви вважаєте, чи цінує Вашу роботу – керівник?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

6. Чи задоволені Ви своїм кар'єрним зростанням?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

7. Чи здійснює діюча система мотивації персоналу мотивуючий вплив?

а) так;



б) ні;

в) складно відповісти.

8. Чи відповідає Вашому рівню Ваша кваліфікація?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

9. Чи справедлива матеріальна оцінка Вашої праці?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

10. Як Ви оцінюєте стимулювання співробітників ТОВ «Арткомплект» в цілому?

а) висока;

б) низька;

в) складно відповісти.

11. Чи маєте Ви гнучкий графік роботи?

а) так;

б) ні.

12. Чи задоволені Ви діючою системою управління персоналу підприємства?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

13. Чи потрібно удосконалювати систему управління персоналу на підприємстві?

а) так;

б) ні;

в) складно відповісти.

## Додаток Б

Таблиця Б.1 - Упровадження заходів різних форм нематеріального стимулювання в умовах ТОВ «Арткомплект»

Вид стимулювання	Форма стимулювання	Зміст заходів
Кар'єра працівника	Планування кар'єри	Участь підприємства в розробці індивідуальних програм просування працівників підприємства, а також можливість просування всіх працівників
Визнання працівників, як особистостей	Вітання працівників з днем народження, ювілеєм	У присутності всього колективу працівнику вручаються квіти та пам'ятний подарунок. Ювілей відзначається листівкою від імені Правління підприємства. Вітання та побажання імениннику відображаються на стендах.
	Проводи на пенсію	Організація урочистого заходу, під час якого працівнику вручається почесна грамота та цінний подарунок, розмір якого залежить від трудового внеску працівника та стажу праці
	Підтримка ветеранів підприємства	Рада ветеранів підтримує колишніх співробітників-пенсіонерів. Організація урочистих вечорів, вітання зі святами, допомога літнім людям
Інформативність колективу	Розробка довідника співробітника, використання внутрішньофірмових публікацій	Розвиток корпоративної культури, розробка й ознайомлення працівників з довідником співробітника, випуск внутрішньофірмових газет
Робочий час	Регулювання робочого часу та заохочення шляхом надання вільного часу	Ця форма стимулювання обмежена на підприємстві, тому що робітники залучені у безперервне виробництво
Конкурси	Проведення конкурсів-оглядів з техніки безпеки	У конкурсах беруть участь підрозділи підприємства. переможцям вручаються дипломи в урочистій обстановці
	Проведення конкурсів для визначення кращого працівника	За результатами праці за квартал визначається кращий співробітник підрозділу або цеху, переможцю вручається подарунок і його фото розміщують на дошці пошани
Організація урочистих заходів	Святкування професійних свят	Інформація про святкові заходи публікується у внутрішньофірмових газетах, працівників на цих заходах вітають керівники підприємства, кращих працівників нагороджують подарунками та грамотами, проводиться святковий концерт
	Святкування міжнародних свят	Проведення святкових концертів залежно від тематики свята, нагородження працівників, проведення дитячих свят для дітей співробітників і молодих працівників
	Корпоративні свята, пов'язані з ювілеями підприємства	Проведення святкових концертів з подарунками для учасників свята, організація банкетів

## Додаток В

Таблиця В.1 – Елементи і характеристики робочих місць для персоналу ТОВ «Арткомплект»

Елементи моделі	Директор	Комерційний директор	Головний бухгалтер	Менеджер	Робітник
1. Кадрові дані					
<i>1.1. Стать:</i>					
Чоловіча	+	+			+
Жіноча			+		
Не має значення				+	
<i>1.2. Вік:</i>					
До 25					+
Від 25 до 35				+	+
Від 35 до 45	+	+	+		
Від 45 до 55	+				
Понад 55					
<i>1.3. Сімейний стан:</i>					
Одружений /одружена	+	+	+		
Не має значення				+	+
<i>1.4. Зовнішність співробітника:</i>					
Гарна				+	+
Присмна			+	+	+
Охайна	+				
Невиразна		+			
2. Досвід співробітника					
<i>Виробничий стаж:</i>					
До 1 року					+
Від 1-3 років				+	+
Від 3-5 років			+		
Більше 5 років	+	+			
3. Професійні знання в області					
Соціології	+			+	
Економіки	+	+		+	
Управління	+	+	+	+	
Психології	+	+	+	+	+
Права		+			
Будівництва					+
Організації	+	+		+	
Комерції	+	+	+	+	+
Наставництва	+				
Іноземної мови				+	
Бух. обліку	+	+	+		
Маркетингу	+	+	+	+	+
Торгівлі		+	+	+	
Фінансів	+	+	+		
4. Професійні вміння в області					
Роботи з людьми	+	+	+	+	+
Ведення особистих справ	+				
Ділових переговорів	+	+	+	+	
Договірної роботи	+	+	+	+	
Методичної роботи					
Діловодства					
Комп'ютерної сфери			+	+	
Програмування	+	+		+	
Презентаційної роботи	+	+			

## Продовження табл. В.1

Контрактної роботи	+		+		
Просування продукції	+			+	
Маркетингових досліджень	+			+	
Комерційних операцій		+	+	+	
Бізнес-плануванні	+		+		
Пошуку партнерів	+				
Знання ринку	+		+		
Водіння автомобіля	+			+	
Ремонтні й експлуатаційні				+	
Експедиторської роботи			+		
Збуту й постачання				+	
5. Особистісні якості					
<i>5.1. Моральні:</i>					
Доброзичливість	+	+	+	+	+
Чуйність		+			
Уважність	+		+	+	+
Чесність	+	+	+	+	+
Порядність	+	+	+	+	+
Принциповість	+		+	+	
Справедливість	+		+	+	
Життєрадісність	+	+	+	+	+
Скромність				+	
Обов'язковість	+	+			
Терпимість			+		+
Пунктуальність	+	+	+		
Здатність сприймати критику	+	+		+	
<i>5.2. Ділові:</i>					
Ретельність			+	+	+
Діловитість	+	+			
Заповзятливість	+	+			
Працьовитість	+	+	+		
Хазяйновитість	+		+		
Цілеспрямованість	+	+			
Організованість	+	+	+		
Комунікабельність	+				
Дипломатичність	+	+			
Дисциплінованість	+	+	+	+	+
Наполегливість	+		+		
Уміння доводити доручені справи до кінця		+	+	+	+
Уміння бачити перспективу		+	+	+	+
Уміння слухати людей	+	+			+
Широка кругозору	+	+			
6. Психологія особистості					
<i>6.1. Тип особистості:</i>					
Екстраверт	+	+		+	+
Інтроверт			+		
<i>6.2. Темперамент:</i>					
Сангвінік	+	+	+	+	+
Флегматик	+	+	+	+	+
Холерик	+	+		+	+
Меланхолік			+	+	+
<i>6.3. Рівень інтелекту:</i>					
Високий	+	+	+		
Середній				+	+
Низький					
7. Здоров'я й працездатність					
Здоровий				+	+
Майже здоровий	+		+		

## Продовження табл. В.1

Хронічні захворювання		+			
<b>8. Рівень кваліфікації</b>					
<i>8.1. Освіта:</i>					
Середня загальна					+
Середня спеціальна			+	+	+
Вища	+	+	+	+	+
<i>8.2. Спеціальності:</i>					
Економіст	+	+			
Бухгалтер				+	
Механік					
Юрист	+				
Менеджер	+			+	
<i>8.3. Підвищення кваліфікації:</i>					
Конференції з розвитку бізнесу	+				
Тренінги для менеджерів		+		+	
Курси підвищення кваліфікації			+		
<b>9. Шкідливі звички</b>					
Алкоголь	+	+	+	+	+
Паління		+		+	
Фізичні недоліки		+			
Наркоманія					
<b>10. Організація праці</b>					
Офіс площею, м <sup>2</sup>	12	6	12	-	-
Окремий стіл і стілець	+	+	+		
Користування бібліотекою	+	+	+	+	+
Службовий транспорт	+	+			
Факс	+	+			
Ксерокс	+	+	+	+	+
Аудіо- і відеоапаратура	+				
<b>11. Оплата праці</b>					
Усього, грн					
Посадовий оклад	15500	15000	13200	12800	11400
Квартальна премія до окладу, грн.	-	-	-	-	-
Відсоток із прибутку	-	-	-	-	-
Відсоток з виторгу	-	-	-	-	-
Компенсація за використання особистого транспорту в службових цілях	+	+			
<b>12. Соціальні блага та гарантії</b>					
Матеріальна допомога для придбання путівки в будинок відпочинку	+	+	+	+	+
Компенсація витрат на харчування	+	+	+	+	+
Оплата фірмового одягу				+	+
Кредит фірми	+	+	+		
Оплата дитячих установ	-	-	-	-	-
Подарунки до ювілеїв і днів народження, допомога у випадку весілля	+	+	+	+	+
Щорічна відпустка, днів	36	36	24	24	24
Оплата лікарняних листів	+	+	+	+	+
Допомога у випадку звільнення по скороченню штатів		+	+	+	+
Допомога у випадку смерті співробітника	+	+	+	+	+